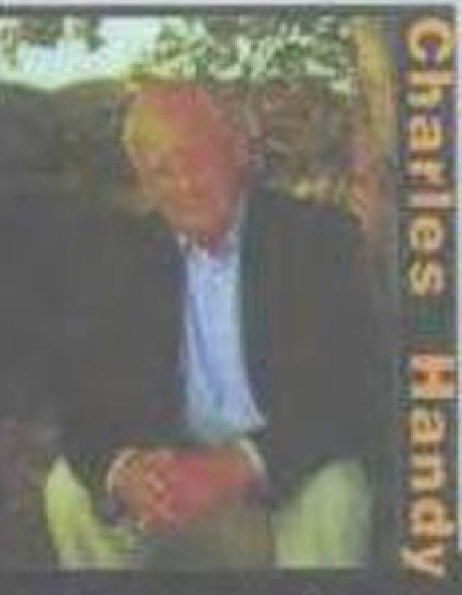


Charles Handy

空雨衣

变革时代的商务哲学

The Empty Raincoat

【英】查尔斯·汉迪 著

江慧琴 赵晓 译

华夏出版社

THE EMPTY RAINCOAT

Making Sense of the Future

空雨衣

——变革时代的商务哲学

[英]查尔斯·汉迪 著

江慧琴 赵 晓 译

华 夏 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

空雨衣/(英)汉迪(Handy, C.)著;江慧琴,赵晓译
-北京:华夏出版社,2000.2
(哈佛商学经典·名著系列)
ISBN 7-5080-2086-3

Ⅰ.空… Ⅱ.①汉… ②江… ③赵… Ⅲ.经济发展-社会问题-研究 Ⅳ.C913

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第75677号

版权登记号 01-1999-1967

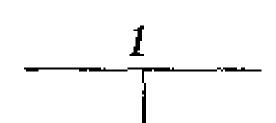
华夏出版社出版发行
(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)
新 华 书 店 经 销
北京房山区先锋印刷厂印刷
787×1092 1/32开本 10.37印张 182千字
2000年3月北京第1版 2000年3月北京第1次印刷
定价:20.00元

致　谢

本书的背后有许多看不见的人。他们是活生生的个体、推动着我试图描述的组织。举凡其麻烦与成就、希望与失意的情况，有些我曾在各种讲座、会议和私人会谈中从其亲口所述中听到，有些则从杂志、报纸和书本上第三者的转述中得知。这些人若不是自己去公开地描述他们的世界，必定湮没无闻。但我要在这里对他们谨表谢意，正是通过他们的故事，我才得以瞥见真实。

我还从其他人的著作中受益匪浅。这些人包括管理理论家、老的哲学家、现代思想家。我已在书末的参考文献中将所有被引用的人的相关作品一一列出。书中虽未具体提到，但其论述对我苦苦酝酿本书主题特别有影响的人，我也将他们的著作列入了参考文献。对于他们我同样表示感谢。

我曾有幸同时工作于分别位于伦敦和波士顿的两家出版商。据说一仆难为二主，但我却发现了兼听两种观点和评论的莫大好处，尤其是当我听到诸如伦敦的 Gail Rebuck 和 Paul Sidey，波士顿的 Carol Franco 和 Natalie Greenberg 这



样见微知著者的高论时更是如此。在本书旷日持久的诞生剧痛中，他们及他们团队中的每一员都是完美的助产士。我永远感谢他们对本书的关注、耐心及鼓励。

对于与一个作家在一起过日子的甘苦，我的家人深有体会。然而，他们对我的心情予以充分宽容，允许我在本书中展示其生活，并在本书的写作过程中加以评点。写作其实是孤独的营生，我的力量源泉来自于我妻对我及我的所作所为的一贯信赖，是妻子的信赖使我跨越自我怀疑的高山。另外，我也对 liz、kate 和 scott 表达我的爱意和谢意。

本书背后的故事

四年前，我写的《非理性的时代》一书出版。在那本书中，我提出过这样一种观点：工作的方式正被重塑并且这种重塑影响着我们所有人的生活。总体上看，这是一种乐观的观点。从那以后，工作的世界，的确如这本书中描述的那样，变化很大。这对一个作者来说本应是一种安慰，但我并不这样认为。太多的人和太多的机构正被这种变化所困扰。资本主义并没有像人们想像的那样灵活。政府并不都是明智的或有远见的。对许多人来说，生命是奋斗；对大多数人来说，生命是一个谜。

在我们这个成熟的社会中所发生的事情比我原来预料的还要彻底、困惑和令人痛苦。我在书中描述的正是这种困惑。这困惑部分来自于我们对效率和经济增长的追求，因为我们相信对效率和经济增长的追求是进步的必要元素。在追求这些目标的过程中，我们可能会禁不住地忘记这一点：正是我们——每个男人和女人——才应是衡量一切的标准，而不是用其他一些东西来衡量我们。人们很容易在效率中迷失自己，把效率本身看作是一个终点，而不是

把它看作是通向其他终点的手段。

我始终无法忘记的是我在明尼波利斯(Minneapolis)一个野外的雕刻公园里看到的一个雕刻。这个雕刻的名字是“无语”,作者是 Judith Shea。它有三种形态。其中主要的一种是一个铜铸的雨衣——笔直站立,但却是空的,里头没有人。对我来说,那件空的雨衣是我们最无法摆脱的悖谬的象征。我们并不注定就是空雨衣、薪水册上无名的数字、任务角色、经济学或社会学中的原材料、某政府报告中的统计数字。如果那是我们的代价,那么经济进步就是一个空的承诺。除了做别人的大机器上的一个齿轮外,生命一定还有更多的东西。因此,对我们来说,挑战是要证明:悖谬是可以被管理的,我们每一个人都能填补那件空的雨衣。

而现在,太多的事情似乎包含它们自己的矛盾,太多的良好愿望得到的是意想不到的结果,太多成功的规则尾巴上都带着刺。悖谬在我们这一时代几乎司空见惯。当记者和另外一些作家在描述政府、企业和越来越多的个人所面临的困境时,“悖谬”这个词一次又一次地出现。有时似乎我们知道得越多,我们反而越困惑;我们的科技能力越强,我们反而变得越无力。尽管我们有精密复杂的武器装备,我们只能无力地看着世界的各个部分相互残杀。我们种植了比我们所需更多的食物但却不能喂饱世界上饥饿的人。我们能够解开星河的秘密但却无法解开我们自己家庭的秘密。然而,把这些东西叫作悖谬,只是为了标识它,而不是

为了去处理它。我们必须找到使悖谬有意义的途径，去利用这些悖谬塑造更好的命运。

在寻找一种使困惑变得有意义的途径过程中，我确切地知道悖谬是在什么时候变成一个核心概念的——那是在加尼福利亚的 Sausalito，当 John O'Neil 给我看他新书的第一章时。John 是加州职业心理学校的主席，一个明智且精明的观察家、领导者和机构的顾问。他的新书叫《成功的悖谬》(The Paradox of Success)，副标题是"工作的成功意味着生活中的损失"。这本书关注领导者个人的困境，对我来说重要的信息是在生活中不存在任何简单或正确的答案。而我过去认为生活中存在或可能存在简单或正确的答案。现在我随处可见悖谬。并且我意识到，每一个硬币至少有两面，但如果我们能够理解发生了什么并且对事情的变化作好准备，就存在走出悖谬的路径。

因此，《非理性的时代》的思想依然和本书相关。机构可以在同一时刻变得更小和更大，他们可以变得更扁平、更灵活并且更分散；类似地，我们的工作生活将更扁平更灵活。从生命不会像过去一样继续这个意义上来说，生命是不可理喻的，我们必须使事情在我们身上发生而不是等待事情的发生。但我在那第一本书中所没有预见到的是：这样做会造成困惑。我曾经如此自信地预计个人实现的机会由于效率的压力而变得复杂；新的自由常常意味着更少的平等和更多的不幸；成功可能伴随着不成比例的代价。

对《非理性的时代》有一种批评，就是“对像你这样的人来说这些都非常容易”，这一批评有一定的道理。现在，我在为单个的困境提供一般的解决方法时更加谨慎了。我们每个人必须找到自己的路。但即使我们选择的是不同的路，地图对我们所有人来说还是大致相同的。这本书中提供了未来的指南针，提供了我认为所有的机构和所有的个人都会碰到的挑战，还包括一些思考的框架，但没有绝对的成功处方。

一个重要的问题是：我们是否都被导往总体上相同的方向。有没有一个指南针，如果有的话，是什么？一个已经很少关心世俗的剧作家 Vaclav Havel 却也认为：在我们这时代，如果我们重新发现对某些不俗之物，换言之，即超越我们自己的事物的尊敬，我们就能避免“自虐”。他说，这是一个悖谬，但如果没有对一个超人的道德规则的尊敬，我们就不可能创造出这样的社会结构：在这个社会结构中，一个人能真正成为一个人。我们不可能是所有事情的标准，除非我们依赖某种东西来衡量我们自己。在本书的最后部分，我将回到这个问题上来，但指南针这个问题隐含在本书的每一页。我曾被告知，对哲学的研究是对生命的研究，但不要期望它会告诉你如何生活，就像这本书一样。

空后衣

目　录

1 我们不在我们所希望的地方

它没有任何意义

这一年,意大利不会有任何人采摘橄榄了。老人已经太老,年轻人由于出售的价格太低而不愿去摘橄榄。在Tuscany,人们甚至懒得去替换那些在1985年那个严酷的冬天被摧毁的橄榄树。他们认为这么样做不值得。橄榄种植业成了一个惨淡的营生,以惨淡的价格提供惨淡的工作。

同样发生变化的是那些小家庭饭馆。在这些小饭馆中,女儿要在厨房里帮妈妈干活,午饭时间、晚上、每天、每星期,饭馆里都是同一个侍者。在大多数国家里,法律已不再许可这么长时间的工作,但结果是在外面吃更贵。就像橄榄一样,许多小饭馆现在都是不挣钱的。"我现在真是在替政府工作,"一家小饭馆的主人说,"向政府交税并降低失业。一天下来我什么都得不到。"

我们对工业化世界的许多不存在的工作都定了价。为了生活在这些国家,人们需要高薪厚酬。政府需要税收。但不是所有的产品或服务都能支持这些成本。擦窗户并不

能改善工匠的工资，每个早晨将一瓶牛奶送到一个英国人的门前并不能使一瓶牛奶比一瓶酒的价格更高。但没有补贴，就不会有额外的服务。

为那些能够出得起钱的人提供高价格的产品和服务使这些普通的工作变成了昂贵的工作。而对其他人来说，自己的事必须自己做，自己摘橄榄、自己擦窗户或自己挤牛奶。这相当公平。然而，从那些没有被采摘的意大利橄榄树穿过一个狭窄的海域居住着阿拉伯人，一个生活在极度贫穷中的、很愿意为了得到微薄的工资而去采摘橄榄或擦窗户的民族。每一个富裕的国家都有他们的“阿拉伯邻居”。如果我们让他们来做那些其他人不愿意做的工作，另外一些人就必须支付他们的住宿、医疗，最终还得支付他们的养老。因此我们总是尽可能地将他们排除在外。

但许多这样的人已经居住在我们国家了。他们是我们自己的公民，但不是很合格，可能也不是很勤奋，不能赚取在一个昂贵的社会中生活所需的薪水或工资。实际上他们做这些普通的工作还不够格。但他们是我们的公民，有着生活的权利，不仅有谋生的权利，并且有做那种使生命值得存在的工作的权利。他们也是那些工作着的人的顾客。让他们处于贫穷，必要的时候成为潜在的便宜劳动力，这种做法无疑是让需求市场放血。目前，我们所能做的最多是为他们提供零零碎碎的零用钱的工作。从 1973 年到 1989 年，美国创造了 3200 万净额新工作，而同时期整个西欧仅

创造出 500 万的工作，但这些都是提供最低工资的最低级工作。

这是一个富裕社会的诸多困境之一，还有更多的困境。那些正常的工作根本不是纯粹的福音，雇主对那些拥有这些工作的人有很多的要求和期望。有一天傍晚，我请一个为自己在一家伦敦银行的新工作感到很自豪的年轻朋友出来喝酒。“我要到晚上 9 点后才能出来，”他说，“不是经常这样吧？”我问道。他说，“经常这样，他们希望我在单位呆到很晚，在大多数星期六也这样。我不能让他们失望。”很大程度上，这是一个令人高兴的工作，他说，待遇也很好，但这个工作非常耗人。我说，“这是一个疯狂的体制。这样做根本没有任何意义。他们为什么不雇佣两倍的人，付一半的薪水，使他们的工作一半那么辛苦。那样他们就都能过上一种正常的生活了。”

但他们不这样做，将来也不会也不可能这样做。如果他们想要保持竞争力的话，他们就不能这么做。一个大药品公司的主席曾非常简洁地总结过他的政策，但那是另一种类似“1/2×2×3＝P”的方式。他说，在五年的时间里，在他的企业的核心，人数是应该的一半，支付两倍的钱，产出是一般的三倍，这就等于生产力和利润。其他的企业可能不会这么清楚地将它公式化，但这是所有公司做事的方式：好的工作，昂贵的工作，多产的工作，但少得多的人。它使好公司变得有意义。

这些工作并不适合每一个人。不适合那些希望在他们的生活中有更多空闲做其他事情(例如家务)的人们。那样的工作对于拖家带口的妇女或者男人来说很困难。当然孩子可让人带,但那不是每个人都愿意的。“我坚持,在我出差时,公司应该支付我通过国际电话给孩子读一个睡前故事的费用。”一个当会计主管的妈妈这么说。其实,对母子关系来说还有比通过电话读睡前故事更多的东西。

这些工作也无法持续。我们对社会中的年龄歧视表示不满是对的,但持续每周工作 70 小时无疑加速了生命折旧。在某些阶段,能量消耗可产生智慧,有时却只会使人筋疲力尽。如果不是因为道出了某些事实,“榨干”不会成为一个流行术语。在许多超全日制的工作中,我们似乎把以往100,000小时的工作塞进了 30 年而不是 47 年。然而,这样做我们岂不是欠了一个日后做不动这种工作的人一个工作吗?高薪厚酬背后隐藏的风险就是,可能在某一天你变得不值那些工资。可见,有时候也许没有什么东西比一个“安全”的工作更不安全的了。

30 年的工作留给人们 20 年乃至更多的“工作之外”的时间——如果我们在 50 岁之前不死,如果我们不做傻事,我们不太可能在 75 岁之前死亡。那 25 年的时间不能被称为“退休”,而是为我们所有的人提供了另一种生活的可能。Jung 相信生命的前一半是为后一半作准备的。现在我们大多数人都将有那完整的后一半生命的机会了,然而奇怪的

是我们对此无任何准备。我们中的大多数人都浪费了这后一半生命。一位朋友说,"所有我想要的是更多的相同东西。"不幸的是,生活很少是这样。

困境和悖谬在继续。索尼公司总裁 Akio Morita 提到,1989 年日本人平均每人工作 2159 个小时,德国人为 1546 个小时,其他国家介于这二者之间。Morita 表示,日本的年轻人不会长期容忍这种差异的存在,尤其是那些受到良好教育的年轻妇女——她们现在正加入到日本的公司中去。上述差别相当于日本人每年比德国人多工作 15 个 40 小时的工作周。有人可能会想,怪不得现在东京每个女性的出生率仅 1.1 个婴儿,只有维持人口所需的一半。这是因为妇女没有足够的时间同时为了孩子和工作。对于这样一个有着工作传统的国家,其工作传统将如何并在何时发生改变可谓见仁见智,但要是不改变这个传统的话,日本定会有越来越多的充满怨恨的、老龄化的和递减的从业人员。Morita 的结论值得老一辈日本人思考,在 1993 年的民意调查中,87%的被调查者承认他们希望情况有所改变。

另一方面,对德国来说,其面临的挑战是要继续使每一德国人的每一小时要像一个日本工人 1 小时 20 分钟所做的那样有效。为维持竞争地位,德国人必须这样做。即使日本人开始麻痹起来,这仍是一个迫切的标准。这是一个很高的标准,尤其是对合并后的德国(两种不相容的工作传统仍然会相互抵触)来说。

一个居住在位于前东德的Dresden的朋友说,"以往所谓工作,是一个人要去的一个地方,而不是一个人要做的事。我们常常不能十分有效地工作,因为所需零件或工具不存在。不管怎么说,顾客习惯了等待,而我们无论做事与否,都得到相同的报酬。"我已经觉得这很骇人听闻了,他却还在继续说,"我并非认为作为一个体制,它是正确的甚或是可持续的,但它意味着有许多的时间和精力可以留给家庭和朋友、留给节日和娱乐(family, friends, festivals, fun)。"他苦笑道,"现在,一切似乎都是为了利润、绩效、报酬和生产力(profit, performance, pay, productivity)。有时我想,我宁愿选择四个'f'而不是四个'p'! 这到底是怎么回事?"

在某种程度上,我们大家都陷于日本人和德国人那样的困境。当我们工作为的是保证生存时,辛苦工作是可以理解的。然而,许多人很幸运,已经可以超越生存,"超越"生存伴随而来却是"现在做什么?"或"下一步做什么"的问题以及各种各样的答案。这些答案愈来愈成为政治领导人、企业、学校、医院和监狱,当然更为重要的是我们自己的要求。一种走出来的方式是重新定义生存。我们可以将它定义为个人、企业以及国家如何追赶我们的邻居。假如我们对此深以为然,那将是一个永无止尽、无法取胜的恶梦般的感觉。因为只有一个企业能成为行业龙头,只有一个国家能在经济上冒尖,所以永远都存在着比我们自己更富或更成功的邻居。竞争是健康的,甚至可能是必要的,但生命

的内涵远比胜利丰富得多，否则我们几乎都将是失败者。

这种事也许已经在发生。1992年，美国国会预算办公室，一个小心谨慎的非党派性团体，揭示出在1977－1989年期间美国经过通货膨胀调整后的个人所得增加了7400亿美元。其中，几乎三分之二属于660,000个家庭——最富裕的百分之一。就这个幸运的群体而言，平均收入从315,000美元增加到了560,000美元，增长77%。在此期间，中产阶级的所得仅增长4%，与此同时40%的家庭在富足的十年后其真实情形反而趋于恶化。原来刺激财富增长的激励机制，最终“吊死”在所创造的财富上。

也许对这些数字作出上述解释的确切性值得争议，但显然在这十年中美国的财富并没有流到适当的地方。其他国家也是这样，英国的数字可以说明这点。1993年英国政府的报告揭示，在1979－1990年期间，平均家庭收入增加了36%，然而最底层的10%的人的真实收入下降了14%。其他成熟的经济体的财富倾斜没有这么厉害，但趋势是相同的。像以往一样，世界上的富人越来越富，穷人相对变穷，有时甚至是绝对变穷了。这种情形之所以得以维持是因为穷人心存幻想：在持续增长的世界，一些穷人也许能变成富人。这似乎已经是一个不切实际的希望了。

戈尔(Al Gore)在成为美国的副总统之前，曾写道：

“我们在公民中构造了一个虚假的世界，有塑料花、赛马、空调和荧光灯，紧闭的窗扉和永不休止的背景音乐，一

个我们不知道是否已经下过雨的时代,天空永不停止闪烁的夜晚,随身听和巡夜者,娱乐的茧,微波炉用的冷冻食品,咖啡因,酒精、毒品和幻象导致的昏昏欲睡的心。"

幸亏他没有描述诸多内陆城市的废墟,否则他可能会使这个世界听起来更糟。在这些废墟上,有小孩无知的谋杀、对老年妇女的强奸、某些地方每隔30秒发生一次的偷窃、对人的生命和财产的完全漠视,无名的冷血暴力。

戈尔写出了对环境的关心,他其实也可以写出对人的灵魂的关心。我们有一个灵魂,大多数人对此确信不疑。我们不是偶然的奇迹,或是进化过程中的突变。如果我们在追求一些想像的效率中牺牲了人类的灵魂,就将耗尽我们所有的进步。

即使我们一时忽视旧俄帝国的暴乱、中东无休止的困境、无恻隐之心的战争、非洲的饥荒以及我们为子孙拯救全球环境的无力,在我们认为胜利的资本主义国家中就仍有许多问题使我们对原以为取得的胜利产生怀疑,怀疑我们是否迷失了通向未来的道路。

好心的无意后果

一千年只是统计上的巧合,但一千年历史的结束确实神奇地映射在我们的头脑中,尤其当它似乎和过去几代人中我们认为理所当然的一些事情的终结(如就业组织的终结)同时发生时更是如此。

上个圣诞节，有一个家庭游戏是将前十年中变好的所有事情都列出来，目的是使人们高兴。新西兰的酒和济贫院得到一致认同，但其后就陷入了困顿。一些人热衷于CD随身听，一些人热衷于个人电话，但这些似乎都很难被列入进步的文明，因而也就很快让人觉得索然无味。

然而，一些事情确实变得更好了。由于我们在过去50年里所做的努力，在今天的工业化社会中，每个人都拥有更多的东西、更多的设备、更好的健康和更好的住宅。这些当然都是好消息，但其中包含着代价。当我们冷静地回顾过去的半个世纪时，这些消息所传递的信息其实是复杂的。这些事物出现于我们这一代，如今我们这一代正缓慢进入第三个年龄段，一个超越组织和负全责(full-time responsibilities)的年龄段。正是这一代在第二次世界大战之后着手建立一个世界新秩序，目睹了冷战的结束并遏制住核战争恶魔。然而，有一些事情却是为我们所不曾预料到的。

这一代利用科技创造出生产力的巨大进步，但对于那些因此而失去旧工作的人考虑得太少。现在的许多工作将来可能成为非必要的工作。销售无关我们福祉的产品和服务，建造眩目多余的过剩经济，这不是生活中真正的东西。

生产力提高的回报是消费增长。成为一个顾客被看作是一次新的教化。即使自夸为最公民的英国宪章，经过仔细考察，也只是顾客的宪章。我们并没有很快地意识到许许多多的消费都是有代价的。例如，驾驶汽车的自由，到头

来变成了塞车时坐等的自由；又比如，当每个你遇到的人也是一个旅游者时，旅游的兴奋就减少了。我们把消费当作成就的一个标准，不明智地生出一个嫉妒社会。在这个社会里，贫穷意味着低于平均数，即使平均数也相当高。

我们将亚当·斯密的思想错误地理解为如果我们每个人都按个人利益行事，某种"看不见的手"就会神秘地将事情安排好并使结果最优。我们因此宣布个人有完全的权利和选择的自由。然而，没有相应的自我约束的规定，没有对邻居和子孙的考虑，这种自由会变成特权甚至自私。亚当·斯密，一个道德哲学的教授而不是一个经济学的教授，在一个道德社会的基础上建立了他的理论。在《国富论》之前，他已经写出了他的奠基之作——《道德情操论》，认为一个稳定的社会是建立在"同情"——为你的同类考虑的道德责任——的基础上的。可见，市场是一个从无效中筛选出有效的机制，但不是责任的替代物。

在过去50年所有的"进步"成果中，有许多是做得很好的，但即使在富裕的社会中，许多事情仍不如人意。在这个世界，尽管我们有最好的愿望，但总体而言，富人变得更富，穷人变得更穷的状况并未改变。在这个世纪，我们所走的一直是一条管理、计划与控制之路。那些站在社会山巅的人最能看清前面的路，他们能够并理应为其他人计划路线，确保其他人遵循这路线。在许多方面，我们认为山越大，视野就越好、越清楚。我们将这种思维应用到组织上。我们

认为政府也是这样的。即使我们口头上说政府应该走下神坛，我们心里并没有真的这么想，因为那样的话人们就无法做到"管理最优"了。我们试图计划和控制世界贸易和世界金融并使世界更繁荣。我们认为，每件事都应该得到理性的结果，使世界变得更好是可能的。

然而此路不通。到处都存在着管理和控制的失效。新的世界秩序看上去很有可能以紊乱终结。无论在家里、在工作中还是在政府，计划都赶不上变化。当然对于整个世界也一样。现在很清楚的一点是管理是有制约的。我们原以为资本主义是答案，但一些饥饿和无家可归的人可不这么认为。

科学家们称这一类时代为混沌之边缘，它充满着动荡和创造，新的秩序有可能从中而产生。大约400万年前，当第一个活细胞从太古之初的一丁点简单分子与氨基酸中诞生时，没有人知道它为什么以及如何出现。此后，宇宙出现一个无情的趋势——恶化，即退化为无秩序和腐坏，然而混乱中却也产生出一大批难以置信的活生生的生命、植物和细菌，以及星星和行星。新生命永远从旧的腐烂和混乱中萌生。

在Santa Fe机构，一群科学家正在研究这些现象，他们称之为"复杂理论(complexity theory)"。他们相信他们的思想与石油价格、种族关系及股票市场等高度相关，就像和粒子物理学相关一样。Mitchell Waldrop在其关于"复杂"的书

中，将混沌之边缘描述为这样一个所在：在那里，一个复杂的系统可以是自发的、有适应性的、鲜活的。如果你置身其中，就像现在众多的社会机构那样，你会无所适从。

悖谬的不可避免

我们需要一种新的方式来思考我们的困境及未来。如果悖谬的冲突与惊奇将是未来的一部分，我们不应该沮丧。接受悖谬并视之为我们生命的特征之一是迈向与其相处并管理它的第一步。

我过去认为悖谬是一个不完美世界——一个在某一天我们能够更好地理解以及更好地组织的世界——的明显标志。我原以为，一定存在着一种已被证明为正确的抚养孩子的方式。没有任何理由让一些人挨饿而另外一些人大吃大喝。自由不一定意味着特许、暴力甚或战争，一些人富裕未必意味着另外一些人受穷。我们只是缺乏知识和意志去解决悖谬，我们对事情如何发挥作用也不是很清楚，但最终应该存在科学家所称的万能的理论（a theory of everything），我们将像剑桥的物理学家 Stephen Hawking 所说的那样知道上帝的想法（也许不无讽刺）。在我自己的领域，我写过书，书中隐含着这样的观点：应该存在管理我们的组织和生活的正确的途径，即使我们还不能确知它是什么。我处在科学的神话中，相信从理论上讲任何事物都是可以被理解、被预测并因而被管理的。

但现在我已不再相信万能论或完美的可能性。我把悖谬看作是不可避免的、天生的和永远的。时代越动荡、世界越复杂，悖谬就越厉害。复杂论加上混沌论，从理论上可以认为，动荡是产生创造性和某种新秩序的必要的前奏。我们能够并应该减少一些明显的矛盾，减少不一致性，理解悖谬中的难点，但在新的秩序确立之前，我们无法使它们消失、根治它们，更不能逃避它们。悖谬就像天气，是某种我们生存其间、无法解决，只能减轻最坏的方面、享受最好的方面并作为未来之路的线索的东西。在生活、工作、团体以及国家中，我们都必须接受悖谬，应付它并使它有意义。

我回想起在我童年时代的卧室中，曾挂着一个小小的装裱过的印刷体格言："须知生也有道：没有粗糙就没有精致。"我已经记不得它为什么在那里。我的家人没有买过这种东西，可能是我妈妈在某个慈善集市上捡回来的吧。无论是不是因为偶然，它在我潜意识里第一次引入了悖谬的必要性。当我长大后，我逐渐明白，别人告诉我的所谓上帝给人类的伟大礼物——选择，其本身就是一个悖谬，因为选择的自由隐含着选择错误导致犯罪的自由。你不可能拥有一种自由面没有另外一种，原罪便是我们为自己的人性所支付的代价，宗教的核心中存在着悖谬。我开始意识到，这其实非常有道理，因为悖谬可使生命生机盎然。如果每件事都是纯粹的福音，那么生命很快就会厌倦，因而也就没有必要改变或者变动了。给我一个没有悖谬的天堂，我宁愿

选择地狱，因为完美既不可能也为我所不欲。

这个结论对我来说是一个新发现。生命将不会是轻而易举的，也不是完美的，更不是完全可以预测的。回头看也许能得到最好的理解，然而我们必须往前走。为了在各个方面都能生存得更好，我们必须学会利用悖谬，平衡矛盾及不一致性，并将矛盾和不一致性当作寻找更好道路的门票。Scott Fitzgerald 曾说过，对一流头脑的检验是看它在同时装下两种对立的思想下运转的能力。他要是正确的话，那么我们就是在自寻烦恼，因为我们周围没有那么多一流的头脑。Schumacher 也形容得很好："(一些人)总是叫喊着要最终解决方法，似乎在生命中永远存在一个除了死之外的最终解决方法。其实就建设性的工作而言，主要任务往往是恢复某种平衡。"

和悖谬相处既不舒服也不轻松。就像在一个没有月亮的夜晚走在一个黑暗的森林之中，那是一种令人不安甚至恐惧的经历：所有的方向感都失去了，树木和灌木丛堆积着，无论你踩在哪里，都会陷入另一个障碍，每一点响声和沙沙声都被放大，周围是一阵阵的危险，站着不动比蠢蠢欲动似乎更安全。然后，黎明到来，前面的路看得很清楚了，现在的响声是鸟儿的歌唱和灌木丛中带鳞甲的野兔的沙沙声，树木指示着路径而不是阻碍路径。这是一个不同的地方。

先知和国王

英国社会党的政治家 Tony Benn 说："别人常常告诉我，世上有国王和先知，国王有权力，先知有原则。"我现在从国王的角度来考虑两者关系。国王是发号施令的人，然而每个国王尤其是女王都需要先知的帮助，使其在迷惑中保持清醒的头脑，但没人愿意先知来亲自主演这场戏。

尽管先知们有未卜先知的名声，但实际上他们做不到这一点，任何人都不可能做到这一点，谁都不能说可以预见未来。先知们所能做的是讲述他们所看到的事实。他们能够指出皇帝没有穿衣服，事情并非如人们想象的那样，等等。在道路既定的情况下，先知可以对可能遇到的危险提出预警。他们经常能够指出他们认为是错误、不公平或有失偏颇的地方。大多数时候，他们可以提供思考问题、认清困境并使注意力集中的方式。

先知不能并不应做的是告诉行动者做什么，那将是滥用权力——过去人们常说，那是妓女而不是先知的特权——是越俎代庖。先知可以提供地图但不能命令船应该驶向哪里或怎样行驶。

我希望这本书将使人们穿透我们时代的迷惑，更好地认清自己的路。因为有些人将会成为未来机构中的领导或经理——而那些机构，随着我所看到的"组织时代"的结束，将不得不为自己寻找完全不同的未来。在新的机构形式

中，它们将比任何时候都更接近于其本性。

读这本书的一些人将是试图使他们的生活更有意义的人，尤以年轻人为甚。年轻人面临着一个完全不同于其父母成长的世界，一个没有那么多旧模式可供遵循的世界。在这个世界里他们必须重新确立他们的生活、他们的目的、他们的标准和他们的好恶。

最后，我希望本书的思想和想法无论从哪一层面而言都能对社会管理者有所裨益。他们负有为这个社会寻找“结构”的艰巨任务：在这个社会中，大多数根本的规则已经改变，然而群体之间以及现在和未来之间对公平的要求前所未有地强烈。

有必要对生命、生命的目的以及生命的责任有一个新的思维。很难再有伟大的斗争或运动了，这可能就是历史的终结。一些人处于安逸，另外一些人陷于困顿，但无论哪个群体，自我生存似乎都是生命的惟一宗旨。果真如此，那么我们终将陷入迷途。不过，要是有什么事发生，它必定在我们自己的地方和时代并从我们自己开始，从我们每个人开始，而等待领袖引导我们走向未来将永远是一种不切实际的幻想。

2 我们时代的悖谬

要应付生命的混乱，首先必须找到一种办法，在我们的头脑中把这种混乱组织好。如果不这样做，我们就会觉得无能，就会感到自己成了自己所无法控制乃至连理解都困难的事件的牺牲品。

要想对困惑有所作为的第一步是将困惑置于一个分析框架之中。显然，分析家和临床医学家都十分清楚这一点，教管理人员或医生的老师们也清楚这一点。我所在的商学院的管理系学生经常会碰到30页的案例研究，要求他们描述一个企业或一个行业的经营状态。这不是凭空给他们一个想象的现实，而是一种教育他们的方式：当面对一大堆数据、印象和混乱的信号时，首先要做的是将它们整合进某种框架，就像医生学会将症状转为诊断一样。只有那样处理的工作才能开始。

我识别出9个基本的悖谬，并提出关于我们的社会正在发生什么以及为什么困惑不可避免的9种解释。“生命将在它似乎要失败的地方成功，”Browning写道，“这是一个既被嘲笑又获安慰的悖谬。”共生对立是悖谬的另一个特

征，就像有时我们发现我们会不喜欢那些我们最爱的人，可谓是爱恨交织。悖谬只有被管理起来后才可能得到解决。

这9个悖谬远非全部，但如果我们能够管理这9个悖谬、使它们变得有意义，能将它们出人意料的扭曲之处和矛盾之处结合起来融铸出一个更好的世界，我们就能做得更好。这9个悖谬是成熟经济体的悖谬。例如在东南亚还找不到所有的9个悖谬，而在非洲就更少了。但它们终将到来，因为这些悖谬似乎总是和经济进步相伴而生。

1. 智力的悖谬

1992年1月，微软的市值一度超过了通用汽车。《纽约时报》评论：微软惟一的工厂资产是其职工的“想象力”。Tom Peters宣称这是工业革命结束的象征；Peter Drucker欢呼后资本主义社会的到来。当然，这可能有点早熟——“想象力”是脆弱的，并且很显然，微软不应该自满。但各地的组织和个人都省悟了这样一个事实：他们最后的安全更多地取决于他们的头脑而不是土地、建筑。即使在美国这一充斥着工业化时代自动制造产品的世界，头脑也正在代替腕力。在福特亚特兰大的新工厂里，每部汽车只需要17个小时的直接人工。用聪明机器装备起来的聪明的工人已将大型组织推向终结。

现在很长一段时间里，公司总裁都说他们真正的资产是他们的员工，然而实际上很少这样做，没有人将这些资产

放进他们的资产平衡表中。这种状态可能会有所改变。Peter Drucker 指出“生产手段”——传统资本主义的基础——现在实际上被工人拥有，因为那些手段存在于工人的头脑中以及指尖上。马克思一度梦想的事已经成为现实，只是以一种他无法想象的方式出现。

智力——获取和应用知识和诀窍的能力，是财富的新源泉。自称为智力岛的新加坡，在它最近的计划中意识到传统的财富源泉和比较优势——土地，原材料，金钱，技术——都能在需要的时候购买到，关键是有智力和掌握技术秘诀的人懂得如何应用它们。新加坡和香港将其所有的制造业务转移到更便宜的地方如苏门答腊、菲律宾或中国的广东，但保留了管理控制、设计和销售等属于智力的部分。

对新加坡来说是真的东西在任何地方也都是真的。我们社会中财富的新源泉是智力成分，智力是新的财产形式。遗憾的是，它的行为方式和其他任何形式的财产都不一样，因此存在悖谬。例如，我们无法通过法令给予人们智力，使其得到重新分配，更不可能在死后将智力留给孩子。你顶多希望在基因中有一些遗传的智力。当然，教育成了通向未来财富的关键钥匙，但它是一把需要很长时间才能成型并需要很长时间才能转化的钥匙。情况变得有些奇怪，即使我设法与你分享我的智力或技术秘诀，我仍然全部保留着它。将这种新的财产形式从任何人那里拿走都是办不到的，智力是粘性的。

同样不可能的是拥有别人的智力。Peter Drucker 是对的——生产手段在实际中不再被那些认为自己拥有企业的人们所拥有。如果头脑想走出大门，你无法阻止。购买微软的股票是在赌其员工的想象力会继续为微软服务并且这种想象力不会动摇。这使得股票市场的基础不安全。智力是一种易于泄漏的财产形式。

另一个复杂性在于智力的难以衡量。这就是智力财产为什么几乎不出现在资产平衡表中的原因，但这也使智力难以被纳税——不像任何其他形式的财产，这使得任何形式的财产或资产税都失去作用。智力是狡猾的、粘性的和易漏的。

这当中比较好一点的消息是：既然无法通过行政命令的方式重新分配智力，同样无能为力的是阻止人们得到它。从理论上讲，任何人可以在某些方面是聪明的或者可以变得聪明，因此也就可以通向权力和财富。微软几乎无法阻止任何小公司进入其领地，就像微软曾经对 IBM 所做的那样。在行动中你不必很大或者很富有，关键的财产是智力。智力是一个低成本的市场人口，它能制造一个更加开放的社会。

不幸的是，“物以类聚”，智力往往聚集到已存在智力的地方去。受到良好教育的人们给他们的家庭成员以良好的教育，使他们的家人能够通向权力和财富，这反过来使他们在为他们的孩子受教育的市场位置中占据优势。因此，新

的财产形式最可能的结果便是一个越来越分化的社会，除非我们能将整个社会转化为一个永远学习的文化，其中每个人就像寻找自己的家那样去热心地追求更高的智力份额。按这种新的财产定义，一个拥有财产的民主是多么地令人兴奋。

作为一个感知财产变动的小标志，可以观察到：我们越是富有，感到拥有属于自己的房子的必要性就越小。在孟加拉国，90%以上的房屋归占有者所有，而在爱尔兰只有82%，在富裕的德国即西德部分，这个数字降到45%，在更富裕的瑞士，这一数字仅33%。在靠头脑吃饭的地方，安全不是存在于有形的财产而存在于智力份额中。在那里，更好地利用一个人的现金比购买房屋更重要。

2. 工作的悖谬

我们都需要工作，这是很自然的。很难理解为什么会存在工作的短缺，被迫赋闲似乎是我们为改善效率所付出的代价。为什么我们要担忧没有工作？愉悦的闲散是古代人的梦想及其对文明的理解。“如果工作是如此伟大，”马克·吐温讽刺道，“富人早已贪婪地追求它了。”富人确实这样做了，结果是一些人有工作和金钱但时间太少，另外一些人有富余的时间但没有工作和金钱。那些有“闲暇特权”的人们将这看作是一种受罪，因为他们不得不处于社会的底层，而不是在顶部。我们似乎将工作变成了一位上帝，然

后又令其难以获得从而为大众所敬畏。

为什么工作会变得如此沉重？问题部分在于金钱。工作是社会所选择的分配收入的方式，我们甚至会为了工作赚钱而去做最烦人的工作。因此，如果每个人都有工作可做，即便那工作是烦人的工作，工作作为一种人们赚钱的方式还是会有益得多。这正是共产主义的哲学所讲的。不幸的是，我们也将钱作为效率的衡量标准，因此我们的组织希望用最少的钱换取最多的工作，而我们每个人都希望用最少的工作换取最多的钱。在一个竞争世界，每件事物都是互相交易的，因而不难理解为什么组织最终会获胜。

组织通过尽可能快地输出非生产性的工作和人员以对效率的挑战作出反应。组织不是以在自己内部稍微保留一些多余的劳动力和技术以应付紧急事件而感到安慰，而是将这些东西拒之门外，只在需要时再把它们拉进来。如果你同意这一点，你可以将它称作“消除懒散”，如果你不同意这一点，你可以称之为“把它们的灵活性输出到周边的劳动市场”。将许多专职员工拒之门外，但仍然是这些员工而不是组织去承担他们没有被利用的时间成本。闲暇总是要花费金钱的，问题是谁来支付闲暇的成本。

具有讽刺意味的是，如果这些未被雇用的职工想要生存并享受公民的一些权利和快乐，他们仍然必须有一些钱。钱最终通过某种方式来自他们离开的组织，通常是以更高的税收的形式。最后，大致相同的工作被做完，但经济中的

总产出并没有上升那么多;大致相同的钱被支出,但是以不同的方式。从理论上来说,不应该是这么一个过程。在理论上,那些有空闲时间的空闲工人将会发明新的工作以使他们保持忙碌并得到现金。不幸的是,他们通常是最没有能力为自己创造新工作的人,因为他们缺乏那种使他们独立的智力和爱好。他们将生命限制为受雇佣者,而我们现在期望他们成为企业家。

Burton——一家英国的服装连锁店,为了欢庆 1993 年的新年,宣称他们将削减 2000 个专职工作,创造出 3000 个兼职工作。他们说这是对现代零售业的延长的工作日和延长的工作周的战略反应。他们是这种趋势的典型代表。因此,毫不奇怪,现在只有 55%的英国劳动力处于全职就业。在当今的经济中有许多空闲的生产能力,但它存在于个人而不是组织中。除了给那些赋闲在外的人一份新的财产——智力份额,我们还不清楚将如何解决这个问题。除非我们重新组织工作,这样下去一些人会有太多的工作,一些人有太少的工作,否则社会将会分化。

实际上,英国和美国拥有最开放的劳动力市场,因此,这两国工作的人数最多,但这两个国家的工人是最少受到保护的,并且经常得到最差的工资。大约 70%的工作年龄的美国人和英国人拥有支薪工作。法国是 60%,西班牙仅有 50%。在过去的 20 年里,美国支薪工作的人数增加了 3000 万,而欧共体仅增加 1000 万。但美国人和英国人必

须工作更长、加班加点，接受更多的兼职工作和自我经营，享受更少的保护。15%的英国工人每周工作超过48个小时，20%的人经常在周日工作。欧洲人准会认为这简直是疯了。英国人和美国人在工资或薪水之上增加不到30%用于社会保障和养老。而意大利、法国和德国增加50%。是应该有更少的、工资较高的、受到更好教育和保护的工人，还是更多的但是更便宜的工人呢？对这个问题的观点各不相同，欧洲人认为，在现代，只有好的因而昂贵的劳动力才是可以并且值得的，没有工作胜于差的工作。英国人和美国人认为任何工作都胜于没有工作，即使结果是劳动力的技术逐渐下降，这样做的一个后果是更加分化的社会。在美国最高的10%的挣钱者所得到的收入是最低的10%的6倍之多。在德国这一比率仅超过2。

工作不仅仅是上班。存在比支薪工作更多形式的活动。确实，如果工作定价是零，那么它的范围无限。"我太知道那点了，"我妻子的朋友说，"如果我们所做的都得到报酬，我们所做的大部分就不值得做了。如果价格必须包括我们合理的工资，我们支付不起一个干净的家或一顿晚餐的价格。"因此，如果人们出于钱以外的其他原因而想工作的话，例如为了自尊或身分，或者为了作出贡献以及认同感而工作，答案便是将更多的工作定价为零。在一个许多工作是不定价的社会，每个人都是忙碌的。如果你想看到忙乱的活动的话，那么就去中国或任何发展中国家。具有讽

刺意味的是，你对工作定价越多，支薪工作被完成得越少，因为许多工作就不值得那个成本了。任何值得它的价格的工作很快就转化成企业了，其中很少人得到很好的工资，而不是很多人得到很差的工资，因为效率是以那种方式存在的。也许我们只应该有定价昂贵的工作和定价为零的工作，而不是有定价在这两者之间的工作。但那样会导致生产力的悖谬。

3. 生产力的悖谬

生产力是指总是从更少的人那里得到更多和更好的工作。这有利于顾客，也有利于组织——商业企业或任何公共服务。没有人会反对效率，它最终也会有利于工人，即使是那些不被包括在“更少的人”之内的人。那些留下来的是得到更好的工作和更好的报酬的人。那些离开的人在其他成长的组织中找到工作，他们渐渐地进入经济中的新成长部门。200 年前的农业工人开始在新的工厂里找到新的工作，他们的后代(当工厂开始削减和关闭时)进入服务部门的办公室和商店。成长和工作继续进行，只要总体增长率至少等于效率的提高率加上人口的增长率，每个人就总会在某个地方找到工作。

但这个时代，新成长的工作部门是自为经济(do-it-yourself economy)。一些自为经济得到报酬并得到统计，如到处在成长的自我经营部门；一些得到报酬但未进入统计

——如黑色经济；一些是纯粹的破坏性的自为经济，包括吸毒、偷窃和暴力。但许多这种自为经济是既得不到报酬、不进入统计，也不是不合法的，如照顾老人和病人，自己做一些修补的活，种植我们自己的食物。随着越来越多的人被赶出组织或离开组织，对他们来说，自己来做那些以往付钱让别人为他们做的事情有了很好的经济意义。从逻辑上讲，他们应该从事一些个人的"进口替代"——一种每个政府从国家的角度来说是倡导的，但我们个人和家庭通常不会做的事情。如果现在你手头有更多的时间而不是钱，为什么要付钱给别人做你自己能做的事情呢？由于这种新的成长部门是看不见的，生产力或者传统的工作并没有像我们所预计那样，生产出更多的产品。

政府和失业者应注意的是，这不是一个暂时的悖谬。社会和个人将会更习惯地将这种自为经济看作是新的成长部门。无论我们是否喜欢，我们中更多的人将会置身其中。更好的技术意味着我们中越来越多的人可以自己运作企业或服务，越来越多的人将在组织和正规的经济之外。据OECD计算，1992年只有33%的55岁以上的英国人还在支薪工作之列。别以为这是英国的特例，法国的这一数字是27%，意大利是11%。其他国家的情况也不例外，只是没有从统计上或更主要的是没有从全社会得到计算。

将不曾定价的工作转化为定价的工作，就传统意义而言就实现了经济成长，因为按可衡量的经济标准，原来的工

作现在进入了统计。具有讽刺意味的是，那样做，经济似乎实现了增长，其实原来的工作量往往下降了。通过对工作定价，我们将“活动”转化为“工作”并创造出就业，但一些工作因此对顾客来说贵得无法支付或需要更长的时间才能完成。在许多情况下，这使得我们自己无法免费地做这些事，因为我们已经忘了如何去做了，活动消失了。通过对工作定价，我们可以破坏工作，但我们将不会注意到这一点，因为它不会首先得到统计。

我的朋友过去常常种植所有的蔬菜，他吃的都是免费的；这对他来说是一种骄傲，他甚至连种子都自己生产。在看得见的经济(visible economy)中做这种事的往往是穷人，因为无物被购买或出售。但当他年长且更富后，他通过计算会发现，这是没有很好地利用他的时间。如果他花更多的时间在他自己的工作上，而从超市购买蔬菜的话，他的状况将会更好。看得见的经济因此增长了一点。后来我的朋友失业了，除了最便宜的蔬菜外无力购买任何东西。不幸的是，这时他已经处理掉他的蔬菜地和所有的工具，没有精力再从头开始那一切了。他烦恼、贫穷和饥饿。他现在经济状况差了一些，但家中消费的蔬菜也减少了，有的是更多的闲暇和不满。通过对他的工作定价，我的朋友最终毁坏了他的工作。

他的故事是富裕社会的一个寓言，即通过对工作定价越来越将更多种类的工作算作正规经济。这样一来，人们

鼓励专业化和效率的结果是将一些新的工作定义为不存在，从而剥夺许多公民的技术，创造出这样一个阶层的人们——如果没有工作的话，他们便没有任何事可做。这都是良好意图的无目的后果，进步的产物，也是现代更多的不让人满意的悖谬之一。

4. 时间的悖谬

在这个骚动的世界，我们似乎永远都没有足够的时间，但我们也从来未拥有过这么多的时间。我们活得更长了。随着效率的提高，我们可以用更少的时间做同样多的事情，因而理应空出更多的时间。可是我们把时间这种奇怪的商品变成了一种竞争武器，为了追求速度而超常支出。如果我们明智的话，我们就不会去掉时间的价格标签，并且会留给自己驻足和凝望的时间。

我们曾经深知时间为何物。英国公共政策研究所的Patricia Hewitt就朴素无华地说过——男人花在工作上的时间决定了他们留给家人的时间有多少，妇女花在照顾家庭上的时间决定了她们留给工作的时间有多少。大多数男人都将他们的大部分时间花在组织或者和与组织有关的事情上。大多数妇女都将她们的大部分时间花在家务劳动上。你可能会说，组织是为了男人的便利而创办的，不管怎样，其结果却是时间或多或少被固定了。我们都知道谁在哪里和谁什么时间在那里。

前面我一直用的是过去时。就目前而言，只有三分之一的英国工人按朝九晚五、早晚各去掉一两个小时的规律“正常”工作，也就是说正常工作的是少数人。时间已变得不固定，组织希望有更多的灵活性。因而我们必须重新思考时间和我们用在时间上的词语。我注意到社会中出现了这样一种情况：再也不能把全职和兼职工作截然分开了，“退休”变成了一个纯粹的技术用语——暗含得到财政补贴的资格，“加班”作为一个概念似乎已经过时，就像“仆人”在今天已经过时一样。但现在，对许多人来说，时间的不平衡多于平衡，这意味着他们的生命也是不平衡的。一些人有太多的时间，比做他们知道要做的事情所需的时间还要多，另外一些人有太少的时间，无法做所有他们想要做的事情。

组织为自己打算而重新思考时间。他们似乎最终意识到，一个星期实际有 168 个小时，而不是 40 个小时。睡着的资产是不会赚钱的，那么当半个世界仍然醒着时，当顾客想要在每天的结束及周末时间里购物时，当一些人想要在其他人睡觉时工作时，为什么还让这些资产在一个星期的 128 个小时处于闲置状态呢？大多数工厂现在就像加工厂，一天工作 24 小时。在财务办公室里有夜班制，伦敦的商店一直开到晚上 9 点或 10 点并在周日开放。伦敦南部的 Wandsworth 的学校取消了长长的暑假——原先这么设计是为了让学生帮助收割庄稼——而改为一年 5 个 8 周的学期制。时间的划分不再神圣。

组织重新划分时间有许多方式，如已实行了一阵的弹性时间。如果我们改一个工作周为35小时，弹性时间可以考虑从每个工作日中去掉一个小时，或去掉星期五的下午，或两周工作9天。对刚当爸爸妈妈的人来说现在有兼职的工作机会、退休之前的兼职工作、分享工作、计时工作、周末工作、一个星期4个10小时的工作日或者两周8天的工作、每年多少小时的契约、零小时的契约（在被要求时工作）、父母假期、事业休假、周期性休息、时间银行制（将休假的资格在几年里累积起来）、以及个人小时契约（个人和老板均同意的每周或每月的工作小时时间表）。

如此种种，对每个人来说，灵活性都足够了。那么，为什么 Juliet Schor 还要写一本叫作《过度工作的美国人》的书——这本书如此畅销，表明唤起了大众的共鸣。她发现美国人现在比20年前平均每年多工作164个小时——相当于多出一个月。一般的美国人现在每周工作47个小时，如果继续现在的趋势，今后20年里，平均每个人一周将工作60个小时，一年工作3000个小时——英国在1989年的这一数字是1856个小时。美国人为什么这么做？Schor 说两件事情碰到了一起：组织想要更少人工作更长的时间，因为这样做可以节约管理费用，而个人想要钱。Schor 说，这种“时间和钱的浮士德交易”创造出一种工作和花费的恶性循环，因为人们越来越多地从消费中得到满足，甚至将消费当作生活的意义。

悖谬在于他们似乎知道这是愚蠢的。在美国劳动部门1978年所做的民意调查中，84%的人宁愿牺牲一些未来的收入增长，以得到现在更多的时间，其中几乎一半的人宁愿牺牲未来全部的收入增长，以得到现在更多的时间。英国的 Andre Gorz 记录了一个鞋厂热爱加班的工人。当困难时期到来，工厂转为工作分享制，过去将他们所能得到的所有多余时间都用在工作上——包括周日和假日——的工人，现在发现自己手中攥着时间。一个工人这样写道："渐渐地，出现了一种难以置信的自然回归现象。对钱的念头没有那么强烈了。我们确实失去了许多钱(原先收入的25%)，但很快地，只有一两个笨蛋才在乎它。只有现在……友谊才开始：我们现在的聊天可以超越政治性的话题了，我们谈论爱、无能、嫉妒、家庭生活等……也是在这个时候我们才意识到星期六下午或晚上还在工厂里工作是多么恐怖……我们再度懂得了生活的意义。"

Schor 说我们似乎已经决定接受过去50年生产力的提高给我们带来的好处，而不是接受时间了。工作和花费已经变成了一种习惯。当然，是她第一个认识到：对于一些人来说，除此之外别无选择。美国几乎三分之一挣工资的全职工人无法使自己摆脱贫困。英国也是这样，成百万的家庭只能通过加班，从事第二职业或家庭中多人挣钱的方式使收支平衡。他们愿意付出更多的时间赚到更多的钱，从而能够生活下去或使收支达到平衡。

当我们把时间变成一种商品，当我们在我们的组织中购买了人们的时间而不是买他们的产品时，问题就来了。在这些条件下，你卖出更多的时间，你赚到更多的钱。那么就会出现时间和金钱之间的权衡抉择。组织从他们自己出发变得很苛求。他们想要按小时支付工资的人的更少的时间，但想要按年支付工资的人的更多的时间，因为，对于后者，在一年内的每一个额外的小时都是不要钱的。

时间变成一种令人困惑的商品。一些人花钱以节省时间，另外一些人耗时以省钱。还有一些人在生命的某个固定时期愿意用钱去交换时间，选择工作时间短一些，得到的钱少一些。这使得时间成为一种矛盾的商品但却是一种在我们的社会中变得越来越重要的商品。

忙碌的人们愿意在他们能承受的范围内花钱以节省时间，为他们的家庭购买节省时间的设备，购买半加工的食物并出钱找人做家务事。他们宁愿打的，而不愿坐公共汽车，找保姆照顾小孩，找园丁做园林工作，只要这些能够有助于他们把时间花费在他们真正想做的事情上。他们的需求创造了一个重要的市场机会。另一方面，不忙的人花钱去购买时间——旅游的时间、学习的时间、玩乐的时间和保持体形的时间——或者他们花费时间自己做那些他们过去常常付钱让别人做的事情。因此，时间创造了新的增长领域。为忙人提供的个人服务是为了节约时间，为富裕的闲人提供的健康、教育、旅游和娱乐是为了花费时间，为那些想要

花费时间的人提供的设备和材料是为了节约钱。在这些新的增长领域提供最好的服务将不是那些大公司，而是那些小的独立的个体，他们提供一种私人和当地的服务并通过特许权或其他网络连接到更大的组织，这一现象并非偶然。

5. 财富的悖谬

经济增长最终取决于越来越多的人想要越来越多的东西。那么看看整个世界，不应该缺乏增长的潜力。但如果我们只看富裕社会，我们会发现其每年出生的婴儿越来越少，而人的寿命更长了。较少的婴儿最终意味着较少的顾客，而更长的生命通常意味着更加贫穷和更加挑剔的顾客。老人，即使当他们有钱时，也是处于一种日渐枯萎、终将去世的阶段，而不是积累的阶段。因此，富裕社会的国内顾客可能会耗尽。

然而，国外不是这样，至少在发展中世界需求成倍增长的地区不是这样的。问题是他们无力购买我们出售的大部分东西。他们想要在能够开始从我们这里购买东西之前，得到技术秘诀和资本以便制造东西卖给我们。没有一个政府能够劝她的人民接受这样的悖谬。然而跨国公司开始找到感觉了，他们为了股东的利益，可以在更加便宜的地方制造东西——无论在什么地方，并出口他们的技术秘诀使其成为可能。然而，在短期，输出工厂和技术秘诀而不是出口产品，对那些在本国习惯在工厂工作后回到家里的人来说

是坏消息。他们自己不会从外面的更加富裕的世界中受益,受益的将是他们的孩子。他们愿意作出这样的牺牲吗?

在国内,传统的答案是在那些有钱的人中创造出更多的需求。增长必须靠"显著的消费"(这是由美国经济学家凡勃仑在100年前第一次命名的)提供燃料,所以要跟上邻居或比他们有更好的需求。对社会来说很有必要的增长,在增加了它的分工后,愈来愈依赖于社会嫉妒的气候。这又是悖谬。但有迹象表明"Gucci因素(Gucci Factor)",以嫉妒为基础的极其时髦的奢侈贸易可能已在80年代连同那个名字的公司一起达到鼎盛。按《金融时报》的说法,那是"华丽的死亡"。巴黎的服装设计院担心将来没有人愿意买他们的产品。消费者变得更有辨别力,对"显著的消费"更不感兴趣,而更多地问"这好用吗?"或"这耐用吗?"左右为难的是,我们不清楚这是好消息还是坏消息。它似乎不利于增长,但从一般意义上来说又是好事。

我们将失去一个顾客,西方国防业的虚拟顾客。在政治上合法的情况下,国防行业创造了对先进技术的需求,使知识和工作在美国、英国和大多数西方国家得到传播。在另外一个悖谬中,人们一定希望这个顾客不会再有那么大的需求了。然而,为我们的经济计,一个替代品——也是在政治上合法的虚拟顾客将是非常有益的。例如我们可以将环境定义为国防支出的新目标,避免我们自己的恶化。但将剑转化为犁具从来都不是容易的。和平将使我们的国民

贷款帐户增加。

6. 组织的悖谬

过去我们常自认知道如何经营组织，然而现在我们的认识又有了新的提高。组织比以往任何时候都需要同时是全球的和本地的，在某些方面是小的但在另外一些方面是大的，在一些时候是集权的但在大多数时候应该分权。组织希望职工更自主，更多地成为一个团队，希望经理更加有代理性更能得到控制。在 Charles Savage 的故事里，在其《第五代管理》的书中，他将悖谬扼要地概括为经理对新员工所说的"好消息是你有120,000人为你工作，坏消息是他们不了解这个组织。"

John Stopford 和 Charles Baden - Fuller 在对于恢复活力的企业的研究中，报导那些成功的企业生活在悖谬也就是他们所称的两难困境中。那些成功的企业必须是有计划的和灵活的，是与众不同的同时又是综合的，是大的市场者但同时必须迎合许多小的环境，必须引入新的技术但允许职工做自己命运的主人，必须寻找具备多样化、质量和流行这三个条件的方式，所有这些都必须是低成本的，简而言之，他们必须找到一种方式使过去对立的东西和谐起来，而不是在对立物之间进行选择。

Charles Hampden - Turner 在关于公司文化的书中，也关注了组织的不可避免的困境，认为管理者必须是"悖谬的

主人”，将各种各样不可避免的困境转化为有效的而不是错误的循环。他在一个例子中引证了伯克利的顾问Meridian——他用了奥德塞和他的水手们必须在神秘的希腊神像锡拉岩礁(Scylla)和卡迪布底斯(Charybdis)旋涡之间掌舵来说明组织的硬和软的特征，有结构、可控制、阳性的一面及灵活、负责、阴性的一面，两者都是成功的必要条件。

这些作者这么说，是以为我们看到组织时就了解它是充满悖谬的。未来的组织可能并非如此。当智力成为主要资产，组织变得更像是许多项目团体的集合，一些群体是永远存在的，一些群体是暂时的，一些群体是和别的实体联盟的。组织不再是一个城堡，不再是它的守卫者的一生的家园，而更像是一个共同管辖区，一个临时居住者为了相互的便利而聚结在一起的协会。这个共同管辖区可能事实上没有任何实体存在，因为项目群体不必都在一个地方。这使一些人开始讨论“虚拟公司”，一个在计算机屏幕上比在实体世界中更容易识别的事物。未来的领导者的挑战将是管理一个并非过去意义上存在的组织。

然而，这是一个必须取胜的挑战，因为这些最低限要求者组织是我们世界的关键。至少对于我们中的大多数人而言可能不属于组织，但我们将要把我们的服务出售给组织，我们社会的财富将取决于它们，它们是我们最终的福利源泉。当全职工成为一种少数人的职业时，当甚至对这些少数人来说在组织的时间也少于他们成年生命的一半时间

时，从一种意义上讲，组织的年代可能正在走向结束，但从另一种意义上讲，组织又将是社会的关键组成部分。组织要创办，但他们不必再雇人就可以做到这一点。一个创办的组织看起来和感觉上都将完全不同于一个雇佣的组织——它日益看不见但并非走向无足轻重。

7. 衰老的悖谬

我们都会变老，但每一代的变老是不同的，因为每一个群体或每一代都受着自身历史的影响。这在技术上被叫做群体因素(cohort factor)。因此，说我的孩子将会和我有相同的生命周期，或者我的生命周期和我父母一样，是不可能的。我父母那代目睹了第一次世界战争，有的是两次世界大战，经历了30年代漫长的大萧条。他们因此将安全看得高于一切，期望并且事实上也是工作到他们生命的结束。

社会预计他们的孩子也将步其后尘，但事实上不是如此。许多人在50多岁就已经不再在组织内部工作了，出现了一种他们的父辈所不知道的生命中期的危机。而且变化在加速，世界变得越来越小。孩子不容易死亡，也不会在战争中被杀死，结果是我们计划要较小的家庭，只有一个孩子，有时是三个人组成的家庭。对许多人来说，婚姻的结束是离婚，而不再是死亡；出现了许多单身家庭，而这对我们的父辈来说是罕见的。我们遇到的问题是新问题，危机是不同以往的危机，但社会依然僵守前一代人的变老模式。

养老金制度、离婚法律、社会的期望都已不合时宜，需要逐步变革。

历史又将重演。和前一代不同的是，我们的孩子将会发现传统的工作和职业更难得到了；他们的工作生活将开始得更晚但结束得更早，造成他们的父辈所不知道的青少年时代和成年时代的代沟，这个代沟是他们和我们都不知道如何去填上的。他们的人际关系也会和我们不同。因为他们在没有战争的环境中长大，他们在作计划和生活时会更加无忧无虑，他们的教育期如果不是无限的话也会更长。妇女的大部分人生都在做支薪工作，但两个性别的人都希望并需要找到抚养孩子和学习的时间。性别间的地位会发生变化，并伴随着变化了的不同价值和优先顺序。

变老的悖谬是，每一辈人都认为自己是应该不同于他们的前辈的，但作出的计划却好像是他们的后辈将和他们一样。在这个时代，我们作计划时应该假设后代和我们是不一样的。

8. 个人的悖谬

社会用两种声音说话。一种声音敦促我们发现“真正的自我”，成为我们自己，计划自己的人生之路，在考虑别人权利的同时，也能牢牢抓住自己的权利并使其成真。在里根和撒切尔的年代里，当个人主义被用来证明对个人利益不知羞耻的追求是正当的时候，它获得了一个坏的名声。

然而,一度存在一个更光荣的英国传统——达尔文的依靠自我的思想,以及做行为怪异者和有主见的领导这一传统。那时和现在,成为你自己是可敬的也是人们渴望的。

另一个声音是传达人员或会议创办者问的:"你代表谁?""你和谁有关系?""你来自哪个单位?"一位在自己家里为自己工作的英国作家 Anthony Sampson 回忆起他亲身经历的接线员和传达人员的问题,说,"我试图回答我代表人类……这是生命中不能剥夺的权利、自由和对幸福的追求,但那样接线员就不让我通过。我不得不回答我不代表任何人或者'我只是一个朋友'。在会议上我的感觉更加奇怪,那里的其他任何人似乎都代表某个公司、机构或团体。"他指出,就像标准石油公司(Standard Oil)(第一个现代公司)创始人约翰·D·洛克菲勒(John D. Rochefeller)所说的那样,"现在是组合的时代。个人主义早就走了,一去不回头。"他只是部分正确。麻省理工学院比较美国和日本工作方法的一个研究曾得出结论:如果美国工人想要赶上日本工人的生产力的话,他们的个人主义必须由一个好的团队组合来平衡——然而,日本人在寻找一些那种个人主义和创造性去平衡他们组合中的一致的力量。

这是一个悖谬,Jung 最好地捕捉到了这一点,他说,几年前,我们需要别人才能成为真正的自我。"我"需要"我们"才能成为完全的"我"。然而,向上看看每个城市的办公格间,那些小小的箱子在别的小箱子上堆积起来一直堆到

天空，一个人不禁要问在这些文件柜和接线终端当中有多少空间是为“我”的。Sampson 提醒我们，A. E. Housman 在一首诗中写道，“我，一个陌生人，在一个我从没有创造的世界里感到害怕。”我们一定会问，谁将是我们想要属于的“我们”？它是最低纲领主义者——虚拟的组织吗？还是郊区的“边缘城市”？还是正在消失的家庭？一个个人的网络能够替代这些吗？

9. 公正的悖谬

公正是社会的合同，我们很高兴属于一个公正地对待我们的社会，它公正地给我们应得之物。问题是“给每个人应得之物”可能意味着许多矛盾的事情。例如，它可以意味着给我们应得的东西，如因成绩得到的奖励或因过错而得到的惩罚。另一方面，它可能意味着给我们所需要的东西。政治团体可能会支持其中一个公正的含义，却自称是公正的团体。其实公正的这两个含义都是正确的。

Michael Young 在 30 年前写的东西很好地总结了分配公正的困境：“一个人可能会说一个人比另外一个人得到更多的支付是不对的，因为应该根据需求进行分配。一个人可能会说懒惰的科学家比勤奋的清洁工得到更多的支付是不对的，因为应该根据努力进行分配。一个人可能会说聪明人比愚蠢人得到更多的支付是不对的，因

为社会应该补偿基因的不公平。一个人可能会说愚蠢人比聪明人得到更多的支付是不对的，因为社会应该补偿不幸福的人，而这往往是聪明人的命运。(聪明人因为太聪明了，别人会认为不用帮助他们，但结果聪明人往往是不幸的。)一个人可能会说过着一种长长的和平静的生活的人和一些在知识的服务中把自己累坏的科学家得到一样多的支付是不对的。一个人可能会说那些喜欢他们的工作的人和那些不喜欢他们的工作的人得到一样多的支付是不对的。一个人可能——并且已经——说了所有的事，无论一个人说什么，它总是和对公正的支持相关的。"

30年后，困境仍然存在。一些人认为公正需要对每个人公平，那才是平等的——除非不平等的处理有很好的理由。对失败者是公平的，对那些"值"更多的人来说却可能不太公平，因为他们贡献得更多。显然一个被认为是不公正的社会不会从它的公民那里赢得任何忠诚或承诺，如果一个社会除了自私之外没有别的，这样一个社会是黑暗的，最终将会毁掉自己。

资本主义流行的是第一种分配公正的定义——那些获得最多成就的人应该得到最多。但如果它忽视它的对立面，那些需要最多的人应该使他们的需要得到满足，那么这个社会就将不再是可信的或可以忍受的。换言之，资本主义依赖于不平等的基本原则，即一些人可能比另外一些人做得更好，但这一原则只有在如下前提下才能

接受，即在长期内，在一个民主的社会中，大多数人都有平等的机会追求那种不平等。这是一个我们不能忽视的悖谬。

第 二 篇

找到平衡
走出悖谬之途



因为事情发生的方式和我们直觉期望的不同，悖谬的困惑由此产生。上次运转很好的事情下次未必运转得好。政府似乎对每次经济复苏所能吸收的失业人口越来越少感到很奇怪，这是因为政府没有考虑到组织的悖谬以及后来的组织已认识到可以不用增加劳动力就能实现增长这一事实。政府习惯于把组织看作是社会政策的传递工具，而没有注意到现在组织中的全职工只占全部劳动人数的55%，占达到工作年龄的成年人数的38%。现在的创办组织非常不同于就业组织。因此，政府需要重新思考它们对世界的认识。

我们不得不和矛盾以及同时发生的对立物相处，这样也会出现悖谬的困惑。所有的工作不是定价很高，就是定价为零。“我们应该把所有的工作定价在中间位置，使每个人得到一样多”，这样一种说法看起来很巧妙，但不正确，因为它不管用。对于我们来说，重要的是必须学会和对立物相处。

乍一看，和同时发生的对立物相处，说得好听点是优柔寡断，说得难听点是精神分裂症。事实却未必如此。我的岳母对一点小毛病表现得宽宏大量但同时也很吝啬——她可能称之为“节约”。我们都清楚她做事的方式并予以理解。我们自己也会在同一个小时里，计划下一年搬家并决定今天晚饭吃什么。父母亲对孩子粗暴、严格，同时又是温

柔的、不严格的。如果他们做得对，孩子会理解。同样地，组织是紧的也是松的，在一些方面只关心较长时期而在另外一些方面对细节充满热情。在日常生活中，我们都会遇到悖谬并处理悖谬。当我们习惯并理解悖谬的存在时，悖谬就不会令人烦扰了。对读者来说，我所列举的 9 个悖谬可能是新的，或者是新的并且重要的，但不管怎样，悖谬本身永远和我们同在。

然而，理解是关键。平衡对立物，或在对立物之间进行转换，不一定是一种随机的或随便的行为。如果对正在发生的事情没有一个清楚的逻辑，这种平衡和转换有可能会使那些接受方不知所措，并使任何致力于这种平衡的人感到很沮丧。没有理解，事情的结果就不会像它们应该发生的那样。和悖谬相处就像骑跷跷板，如果你知道这个过程如何运作，并且如果骑在另一头的人也知道的话，那么骑跷跷板是令人愉快的。但如果你的对立方不理解，或者任性地扰乱这种模式的话，你就会受到一个非常不舒服的和意想不到的打击。孩子们最知道玩游戏了，他们总是幸灾乐祸地扰乱双方的理解。

生活就像骑跷跷板一样。如果我们知道事情如何起作用以及为什么起作用，我们就能和生活中的得意(上升)、失意(下降)相处得很好，知道对立物对双方都是必要的。我们甚至可能开始意识到，如果要让跷跷板有效地发挥作用的话，别人得到的一定要和我们得到的一样好。这本书的

第二部分讲述如何与同时存在的对立物相处的三个一般原则。你可以把它们称作骑跷跷板的原则。第三部分讲述这些原则在组织和社会中发挥作用的例子。

3 S形曲线

通向戴维(Davy)酒吧之路

Wchlow山脉座落在爱尔兰的都柏林郊外，是一个美不胜收的地方。我经常回去看望，就像一个出生在那附近的爱尔兰人一样。Wchlow山脉还是一个人迹罕至的地方，没有路标，我仍然容易迷路。有一次，我停下来向一个当地人问路。当地人回答我，"这很简单，你一直往前走，穿过一座小桥，就会看到远处的Davy酒吧，你不会错过它的。""我知道了，"我说，"一直走向Davy酒吧。""就是这样。但你在离酒吧还有半里路的地方，往右转，就通到山上了。"

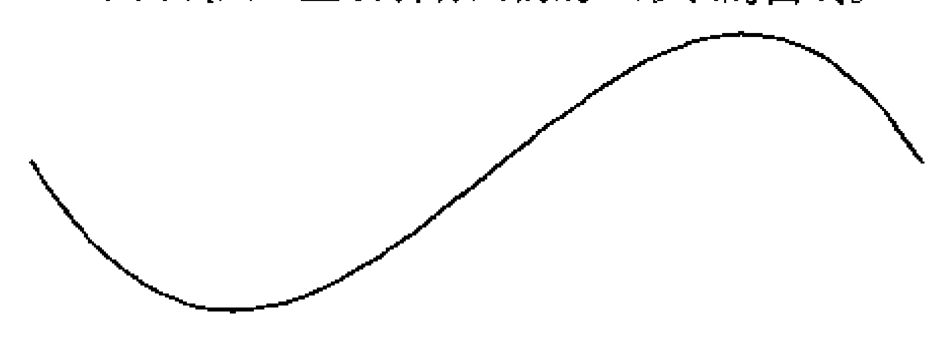
这似乎很有道理。我谢过他，就驱车走了。当我意识到这个道理一点都没用时，已经看不到那个当地人了。当我继续开向Davy酒吧，猜测应该从哪条路向右转时，我反应过来，他刚才给了我一个生动的悖谬的例子，也许这也是我们时代的悖谬吧：当你知道你应该走向何处时，到那儿已经太迟了；或者，更严重的是，如果你一直按原来的路走下去，你将迷失通向未来之路。

就像那个我问路的爱尔兰人一样，回头来解释事情很容易，但我们因此就认为我们能够预测以后的事情。可是这不管用，许多经济学家付出很大的代价后才明白这一点。世界永远在变化。成功的悖谬之一是：使你到达现在位置的事情和方式几乎很少可能是使你继续到达那儿的事情和方式。如果你认为它们是的话，并且以为通向未来之路是你已经走过的路的延续，你可能在到达 Davy 酒吧时，除了被你的悲痛淹没、追悔逝去的光阴，就再没有别的了。

尽管我认识的爱尔兰朋友知道那不是一条 S 形曲线，但他确实使我懂得了 S 形曲线，一条能够解释许多我们现在的不满和困惑的曲线。这条曲线和曲线之后的是穿越悖谬的第一条路，是找到矛盾间的平衡的三个原则中的第一个。

S形曲线

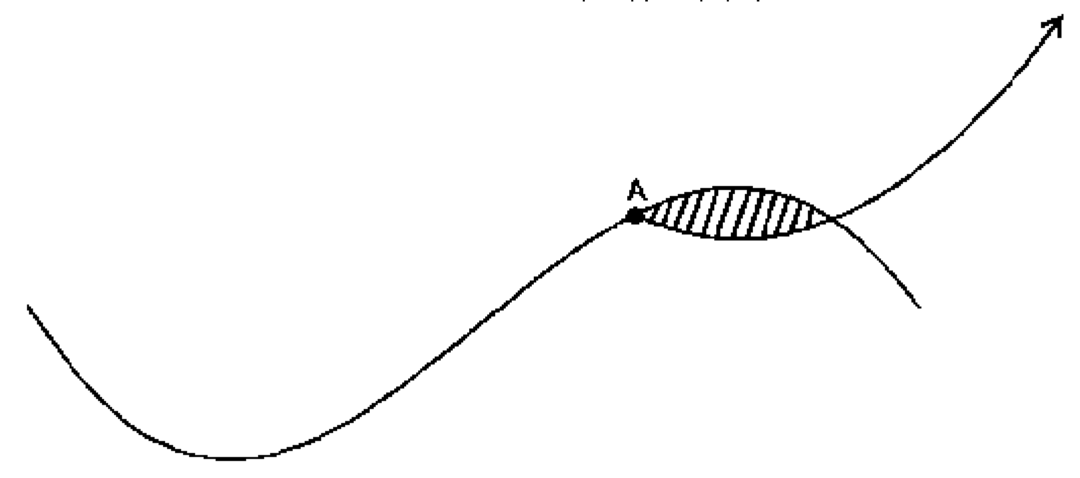
S形曲线是一直吸引着人们的 S形状的曲线。



S形曲线归结了生命自身的故事。我们慢慢地开始，体验着、摇摆着，先是上升，然后是衰退。这是英王朝的故

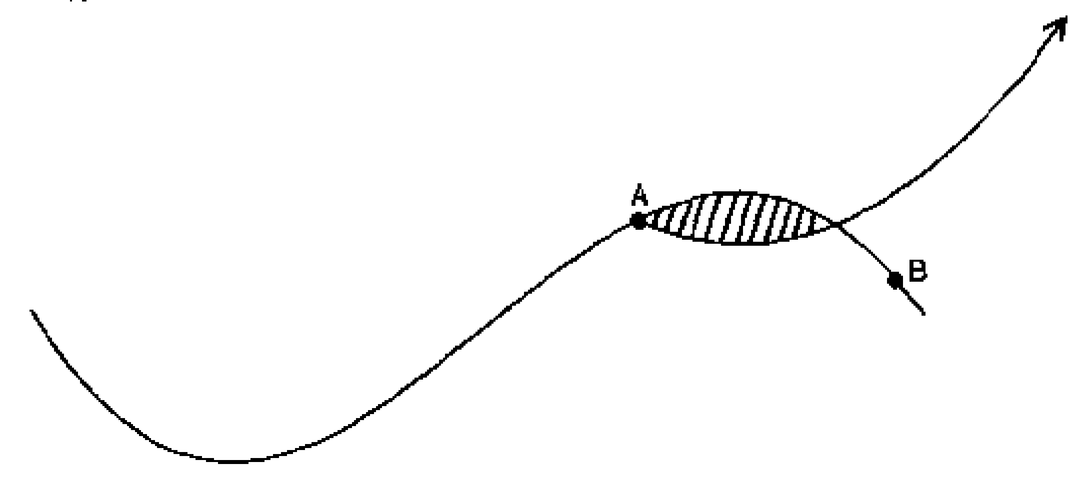
事，是俄罗斯王朝的故事，也常常是所有王朝的故事。它是一个产品的生命周期的故事，是许多个公司的上升和下跌的故事。它甚至描述了爱情和亲情、友情的线路。如果这就是S形曲线的全部意思，那么这是一个压抑的象征，除了判断一个人现在确切地处于曲线的哪个位置，在底部的水平上应该走多少单位的时间外，再也没有别的什么了。在过去，那些单位存在的时间通常达几十年，甚至是一辈人的时间，但令人不解的是现在它们变得很小，只是几年的功夫，有时甚至是几个月。变化加速的步伐使得每个S形曲线都缩小了。

幸运的是，还有超越曲线的生活。固定不变的增长的秘密是在第一条曲线逐渐消失之前开始一条新的S形曲线。开始第二条曲线的正确位置在点A。在那点上，时间、资源和动力都足以使新的曲线渡过它起初的探索和挣扎的过程，而在这点第一条曲线正开始向下走。



这看起来很显然，在点A个人或机构得到的所有信息

都表明一切都很好,因此对个人或机构来说,在现在的方法很管用时要有所改变是很傻的。我们所知道的变化的知识,无论是个人的变化还是组织的变化,都告诉我们只有当你看上去要有灾难了,即在第一条曲线的点B,才会产生真正的变化的动力。但在这一点,必须有神奇的力量才能把一个人拉到现在一个人在第二条曲线应该在的位置上。使情况变得更糟的是,目前的领导因为被认为把组织领下坡了,资源被耗尽了,能量已经很低了从而不复信任。对于个人来说,被认为多余这样的事件往往发生在点B。在那点,很难动员资源或者恢复一个人在鼎盛时的可信性。因此,对于人们在这点变得郁闷,机构总是在这点开始变化的过程,我们不应感到奇怪。如果它们直到点B才开始招新人进核心层,那是因为只有在那种情况下,人们才会相信新人能够用别的办法把机构所处的位置重新提升到第二条曲线。



在点A开始第二条曲线的人是明智的,因为那是走出

悖谬之途，是在维持现状的同时开创一条新的未来之路。但即使那样，问题也并没有结束。第二条曲线——可能是一种新的产品、新的经营方式、新的战略或新的文化——将会显著地异于旧的曲线，它必须是这样的。人也必须是不同的，那些领导第二条曲线的人将不再是领导过第一条曲线的人。一方面，那些原来领导人继续的责任是使第一条曲线尽量走得更长以支持第二条曲线的周期阶段。另一方面，当他们发现第一条曲线还做得很好时，即使意识到一条新的曲线是必要的，暂时还是会难以放弃第一条曲线。因此，有一段时间会是新的思想、新的人和旧的思想、旧的人一起存在，直到第二条曲线建立，第一条曲线开始衰落。

因而，顶部下面的阴影部分是充满大困惑的时期。两群人或者更多，和两套思想都在竞争未来。不管他们多么明智、多么仁慈，在第一条曲线开始消逝时，第一条曲线的领导一定会担忧他们自己的未来。他们一定要有很大的远见，甚至更多的宽宏大量，才能去鼓励别人并计划自己的退位。然而，那些能够这样做的人，将会使他们的组织复兴和继续增长得到保证。

我不能谎称拥有那种远见是很容易做到的。我曾见过一个大公司的总裁召集公司所有的员工训话。“我今天要对你们讲两点，”他说，“首先，我要提醒你们，我们是一个非常成功的企业，可能今天比以往任何时候都要成功。第二，我必须告诉你们，如果我们想要继续这么成功的话，我们必

须从根本上改变我们正在工作的方式。”他接着解释为什么他所预见的不同的未来要求有不同的对策，但没有人在听。第一点淹没了第二点。如果他们这么成功，他们感觉改变是很愚蠢的。但这个总裁的预见是对的，他正站在点 A 并看到了山的那一边，但他不能使他的变化得到实施。三年后，该公司处于点 B，公司懂得了它必须改变但他们开刀并辞退的第一个人就是那个总裁。他不再是值得信任的了，他也不能确信他受到他的同事的爱戴。

对公司来说是真的东西、对个人和他们的关系来说也是真的。一个好的人生可能是第二条曲线在第一条曲线消失之前就开始了。当一个人长大成人并变老时，生活和偏好都发生了变化，每种关系有时都会需要它的另一条曲线。人们经常是太久地坚持他们旧的习惯和契约。当他们意识到他们需要那第二条曲线时，他们已经处在点 B 了，开始第二条曲线已经太迟了。这种例子在生活中比比皆是。我有时喜欢开玩笑说，我现在是第二次婚姻，但是和相同的伴侣——这样的代价比较小，因为我们总是在适当的时候一起去努力寻找那非常不一样的第二条曲线。可是，当我们努力保持我们过去最好的东西同时又要经历新的东西时，我不会否认顶部下面的阴影期间是很难度过的。

资本主义可能也必须重塑自我吧。我们认为理所当然的事情，像国家政府和大型组织，似乎是进步的障碍而不是帮助。当英国的君王和法官都被认为不够格时，国内的机

构几乎不能保证他们仍处于曲线的上升部位。当我们向政治家要一个领导时，意思是要看到另一条曲线，但同时不要扰乱第一条曲线。在生活中，我们感觉到由于现在的人生变得更长并且在许多方面变得更大了，我们经常需要爬另外一座山，我们中的许多人正生活在那个阴影区域，并担心在找到第二条曲线之前第一条曲线就已经下滑了。

第二条曲线是通向山上的正确的路。我们今天站在十字路口，询问未来之路。层级、忠诚和责任这些词不再像过去那样有分量了。其他的词如自由、选择和权利变得比它们看上去要更复杂。以往很明显的东西，如经济增长的必要性，现在被认为是有一定限度的。我们以为我们知道如何经营组织，但今天的组织和我们原来所认识的组织没有一点相像，因此我们不得不重新思考，在变得太迟之前找到管理的第二条曲线。同时，我们必须保持第一条曲线的运行。只要我们能做到那点，我们就能在现在和未来之间保持平衡，我们就能设法和悖谬和睦相处，因为我们理解正在发生的事情。

第二条曲线的规则

我发现，S曲线的概念有助于许多人和机构理解他们目前的困惑。但他们经常问的一个问题是“我们怎么知道我们处在第一条曲线的什么位置？”回答这个问题的一种方式是让每个人对自己的位置进行私下评价，或对于他们所

在的组织,按他们所看到的样子画出第一条曲线,并在上面标出一个 X 表示他们现在所处的位置。几乎毫无例外,当他们显示对曲线的感觉时,多数人的意见是他们已经沿曲线走得很远了,而这点他们早该承认的。他们现在离点 B 比离点 A 更近了。

就像通向 Davy 酒吧之路的故事一样,你只有回过头来看时才能确切地知道你在曲线上的位置。看别人处于他们曲线的什么位置比看自己的也要更容易。因此我们必须通过猜测和假设前进。这种事情没有什么科学而言。

第二条曲线的规则要求总是假设你靠近第一条曲线的顶部了,即在点 A,因此应该开始准备另一条曲线了。组织应假设他们现在的战略在两到三年内一定会被替代,现在的产品周期要比以前的更短。麦肯锡的 Richard Foster 为了发现那些一直是成功的企业,在 18 年的时间里研究了 208 个公司。这些公司中,只有 3 个公司在 18 年的时间里一直保持成功。53%的公司的纪录无法维持两年以上的经营。个人也应该在这样一种假设下工作:生命不会像以前那样继续,并且在两到三年内就需要一个新的方向。

这个假设很可能会被证明是错误的,现在的趋势可能维持更长的时间,而且第一条曲线实际上还处于它的婴儿期。但作出这个假设并不会损失什么,你只是完成了第二条曲线的探索阶段。在第二条曲线赶上第一条曲线之前,不会作出主要的承诺。而只要第一条曲线仍处于上升阶

段，第二条曲线就不可能赶上第一条曲线。保持两条曲线同时进行将会变成一种习惯。

然而，设计第二条曲线的规则有它的效应。它将促使一个人去挑战第一条曲线所隐含的假设并去设计一些可能的替代方案。人们很容易认为世界总是按它应该的方式被安排好了，也很容易欺骗自己没有什么会发生变化。第二条曲线的规则使一个人保持怀疑、好奇和创造性——这在一个变动的时代是应有的基本态度，也是处理伴随这个时代的矛盾的最好方式。

第二条曲线的规则伴随着发现的传统四阶段周期。问题使其开始，也是问题导致思想、可能性和假设的产生。最好的思想、可能性和假设必须经过试验和实验才能检验出来。最终，实验的结果得到审查。最初的两个阶段除了需要时间去想象外无需花费任何成本。它们可能很有刺激性，尤其是如果它们从是从这样的假设开始——“如果我们不存在，我们能够重塑自我吗，如果能够，我们将会是什么样的？”或者，在一个更加个人化的第二条曲线思考的例子中，假设是“如果我们不生活在这儿，或者不在做我们正在做的事情，我们将在做什么；如果我们又有重新开始的机会，我们将在哪里生活、将怎样生活？”第二条曲线的规则要求你不是去重新创造相同的生活，因为那只能使第一条曲线永存。尽管第二条曲线建立在第一条的基础上并且是从第一条中生长出来的，但它往往是不同于第一条曲线的。

John O'Neil 在《成功的悖谬》这样一本关于领导者个人的更新的书中，用了第二条曲线的模型去描述领导者在生活中如何继续前进，或者不继续前进。他指出一个基本原则是别管你的过去。如果一个人在情感上和过去有太多的联系，就很难在任何方面和过去有所不同，也就会太久地坚持过去的东西。他引用奥德塞的例子，奥德塞是一个年轻的武士头领，他如此沉湎于曾经有过出色表现的漫游和袭击，以致花了 20 年的时间从特洛伊的战争返回到他所在的 Ithaca 王国，并且不愿承担政府的责任。当他回到故土时，他已经是一个失败的指挥官，衣衫褴褛，他的王国一片混乱。这是一个不愿意长大的男人的故事。

如果成功来得比较早，当一个人的命运开始走下坡路时，就更难将之抛却了。当我们看到 Bjorn Borg 在他的天赋消失很久后，重新回到网球俱乐部，试图重振昔日的辉煌时，感觉很难过。因此，我总是对 Leonard Cheshire 这样的人有深刻的印象，Leonard Cheshire 是英国一个杰出的英雄般的战斗飞行员。战争结束后，他放弃原来所有的东西，开始创造一个老人和残疾人的家庭网络。我也对法国一个家族企业的故事有着深刻的印象，这家企业在恰当的时机，放弃了已经打出牌子并占领了一系列的超级市场的纺织行业。“你怎么有勇气去做完全不同的事情?”我问道。“什么都不做不是需要更多的勇气吗?”家庭的首脑回答说。“我们有责任为家族提供一个未来，过去尽管很成功，但不是未

来。”

曲线逻辑

继续前进需要一种对Schumacher常说的“曲线逻辑”的信仰，相信世界和一切事情实际上是一条S形曲线，每件事都会有它的上升和下落，没有什么能够永远持续或永远停留在那里。适时(Just-In-Time)制造业在日本产生和发展，后来各地都效仿。当你需要货物时，你的工厂门口永远有持续不断的货物流，这个思想在想象中是显而易见的。工厂可以削减仓库和所有的储存成本，只要能保证运货的卡车能够“适时”到达，就可以让供货商承担存货成本，或者完全消除这种成本。遗憾的是，这个思想变得太流行。别人告诉我，在东京，运输车辆在所有的公路上都被堵塞，这意味着适时常常会变成太迟。交通堵塞的成本开始超过原来的仓库成本，且不说那些停着等待的车所放出的废气给环境造成的损害。你可能想从一件好事中得到太多，或者，曲线逻辑又开始了。

如果你处于第一条曲线的上升阶段，曲线逻辑直觉上不是很明显。企业的历史和那些认为他们的方式是惟一的方式的创业之父的故事混在一起。前面提到的那家法国的纺织企业是家族企业中罕见的。成功的悖谬——使你到达现在位置的东西不会使你永远保持现在的位置——是一个很难懂得的教训。曲线逻辑意味着再次开始人生。当一个

人越老，做起事情就会越困难，因此，在组织中，更好的办法是将曲线思想交待给下一代，他们可以更清楚地看出第一条曲线导向哪里以及新的曲线会是什么样的。他们的长辈所应做的工作是宽容他们的标新立异，并当新的曲线建立时，退出原来的方式。长辈们一定要有一条新的外部曲线才能做到这点，。

一个企业家的女儿说，“我的父亲让我从美国回来经营 Treviso 这儿的企业，但他自己仍然每天甚至每个周日都到办公室来。他想让我像他那样经营企业，我不愿意。企业必须有所改变了，但他不愿让企业改变，情况非常令人沮丧。”她的故事并非特例。她的父亲没有任何其他想做的事情，企业是他的生命，除此之外他别无所有。一个日本的女士在描述日本妇女对退休的经理丈夫的反应时这么说，“在日本我们把他们叫做湿叶。你知道湿叶是怎么回事，他们只是逗留！”要让曲线逻辑在一个组织中发挥作用的话，第一条曲线的英雄们一定要有组织之外的生活。

可口可乐的故事是第二条曲线概念的很大的例外。在104 年里，它们用大致相同的广告，卖出相同包装的相同产品。在可口可乐的历史上，只改变过一次规则，但最终被顾客逼迫回到原来的规则。可口可乐的秘密可能刻在其核心办公室的座右铭上和所有办公室人员的脑袋里，它可以用一句话归纳，“世界属于不满意的人”。这也是在可口可乐公司做了很长时间的早期的一位总裁 Robert Woodruff 最喜

欢的谚语，他是在警告员工不要骄傲自满并提倡一种永远的好奇心——对第二条曲线的渴望。我听说可口可乐的日本公司，每个月都在试销一种新品种的软饮料或者其他产品。即使大多数时间大多数测试产品都失败了，但它保持了一种探索精神。如果有一天，当可口可乐104年的曲线向下走时，他们希望自己已经为第二条曲线作好了准备。

当然，日本的可口可乐公司有自己的说法，他们叫做“不断完善”。背后的假设也是本书背后的假设——在一个变化的世界里没有完美的答案，因此我们必须永远探索。形体店的 Anita Roddick 形容得更简洁，“形体店如此精彩是因为至今我们仍不知道规则。”只要他们那么想，他们就会保持生意兴旺。骄傲自满是好奇心之敌。

荷兰皇家壳牌集团用的是另一种方式。他们称之为情景规划。规划集团早期的成员 Peter Schwartz 在他的《远见的艺术》一书中很好地解释了这一点。一群经理们，在一些外部者的帮助下，花了一年或者更多的时间为石油企业和其经营所在的国家和文化设计出替代的情景。这些情景不是计划而是可能性，故意考虑一种完全不同的情况。规划集团利用这些场景进行教育，使他们在全球各地的管理者都追求替代方案并考虑如果两者之一发生了，应作出什么样的反应。壳牌不想要出现任何惊人之事，他们既没有对1970年代早期的石油危机也没有对苏联的解体感到惊讶，因为他们的第二条曲线的思想已经为此作好了准备。

Schwartz 说，在美国军队的案例上，却不是这样的。他们为冷战作出了每一种可能性计划，但他们从来没有问这样一个情景问题"如果我们胜利了会怎么样？"当他们确实取胜时，他们不知道将要做什么。

Peter Senge 在他的关于学习组织的经典著作中提醒我们，我们的智力模式或私人情景对学习过程至关重要。我们都随身携带心理地图——例如，等级制度是自然的，女人不会管理或者男人是粗心的；职业生涯要持续到 65 岁，或者每一个新的工作必须是一次提升。我们需要审查这些假设是否仍然有效，因为它们将我们锁定在现有的曲线并抑制了第二条曲线的想法。我第一本关于组织的书写于 20 年前，当时我毫无意识地在整本书中都无一例外地用了男性的名词。这本书成了一本标准的教科书，那些将来要在学校、医院和社会服务以及企业中工作的人在受教育时都会用到这本书。但它引起了许多学习它的妇女的反感，因为它似乎在暗示，我——假定的权威——认为在管理中没有妇女的位置。20 年前我无意识的心理地图反射出那时许多男人的看法——一些男人至今仍持有这种看法。那地图将他们锁定在他们的第一条曲线，使他们很难正视另一个世界和另一种做事情的方式。我的那本书不仅是冒犯性的，甚至是有害的。

本书中的许多想法都源于第二条曲线的思想——过去可能不是未来的最好指导，可能会有另外一种方式，一些

Schwartz所称作的"未来的神话"会有所帮助。然而，我们必须意识到我们不要太早放弃第一条曲线。第二条曲线需要的资源和时间只有第一条曲线才能提供，它必须从第一条曲线中长出来。过去，当我女儿年轻时听我幻想我们可能过的不同的生活时，她常常告诉我，"梦想给蠢人以翅膀"。她表达了她的直觉，即如果未来要变成真的话，必须植根于过去。在一个悖谬的时代里，平衡的秘诀就是允许过去和未来同时存在于现在。

培育第二条曲线

第二条曲线的思想最自然地来自第二代，那些将继承未来的机构或社会的人。然而，他们需要宽容和鼓励。他们必须认识到他们私底下认为是革命甚或是动乱的东西可能正是预期的未来路线里的方式。新的思想可能和旧的思想同时存在。

有一个组织曾公开地将第二条曲线的思想交给一群三十多岁的年轻经理。这可能是偶然。这个组织想要庆祝二十五周年。他们的第一个念头是托人制作组织最初25年的历史。那似乎是太自我陶醉，太没有意思了。他们因此决定委托制作外面人对其行业下一个25年的看法。有人对他们说最有效的方式是将那前瞻性的看法交给自己单位最聪明和最好的人去做，当那些年到来时，这些人可能正领导着他们的组织。对未来的看法应该包括一些关于组织如

何适应可能预见到的该行业和周围世界的变化的想法和建议。他们正在给那些年轻人继承的责任。

我应邀担任这项研究的顾问。我同意了，条件是董事会答应将活动的非秘密部分不经任何审查地印成小册子。董事会答应了我的条件，并做得更进一步。在庆祝周年的招待会上，他们邀请了所有的顾客聆听研究小组的报告——无论这种发现会是什么，并且顾客都可以免费得到一份未经审查的小册子。这项提前承诺的效果给人印象深刻。研究小组理解这不是一种创造性的教育试验而是真正想要将一些新的思想嵌入组织现有的结构中。他们的上级给他们充分的信任去发展一些新的思想，并对研究的结果印象深刻而且牢牢记住了这些结果。他们提前的承诺已经说明他们感到没有必要维护第一条曲线的现状并压制第二条曲线的开始。

上级的宽容和鼓励是很重要的。新一代接受对第二条曲线思想的责任也是重要的。全神贯注于他们自己的职业中，很容易会认为第二条曲线思想可以留到以后，现在的做法是恰当的，未来做事的顺序也在掌握中。而实际上，应该用另外一种方式了。

我曾经帮助创办 Windsor 会议。他们座落在圣·乔治大厦，Windsor 城堡中心的一个小的研究中心，常常用于有影响的个人在周末的聚会，以私人方式非正式地讨论社会和道德问题。由于到这里的人掌握着现在，因此这些讨论

不可避免地是关于现在的讨论。我们决定在一些企业的帮助和支持下，将那些代表新一代有影响力的人聚集到一起，这些人来自社会的各个部门，是我们所识别出的各自圈子里可能的未来领导者。

这样，一个被认为可能是未来将军的年轻陆军上校，发现自己和一个新兴贸易协会的官员、一个天才的年轻女校长、一个银行家、一些市民的服务者、三个来自不同党派的更年轻更有思想的政治家、一个人权斗士、一个高质量报纸的新编辑、一个电视新闻播音员、一个医生和一个律师、五个企业总裁坐在一起。这些人都在他们三十多岁就很成功，但在这个阶段，太关注于他们自己的事业，太忙碌，以致没有时间关心外面或结交任何和他们的工作无关的人。他们都处于个人曲线较低的那一头，上升得很快。作为可能达到各自影响圈里更高层次的人们，他们被邀请到 Windsor 城堡作一个星期的客人，讨论他们将要继承的社会的形状。

他们中很少人想过这么广的问题，也没有人遇到这么广范围的其他的兴趣。他们的讨论总是很有刺激性，他们的报告有见解，但最终的好处是认识到他们有责任帮助塑造他们可能要继承的社会。这是一个有意识的精英训练，因为如果那些很快就掌权的人没有意识到他们塑造另一条曲线的责任，那谁去塑造呢？这些人中的许多人仍然聚会，因为尽管他们有着非常不同的爱好，但他们发现他们都关注社会的未来，未来的社会应该是文明的、富裕的、人道主

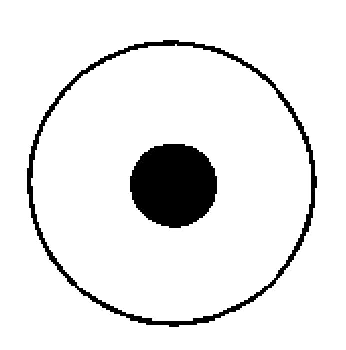
义的并且充满风险的。当开始塑造第二条曲线时，友谊就是力量。我们希望，如果有一天当他们达到显赫的位置，他们不会忘记对第二条曲线的承诺。

这些例子都用的是内部人。一些组织更喜欢外部人，感觉他们可能会有更客观的看法和对前景的更清楚的看法。在实际上是第二条曲线的思想中，顾问很盛行。但这种思想只是第二条曲线的一部分。还需要有执行曲线、在曲线开始上升之前忍耐最初阶段、当第二条曲线开始发展时和第一条曲线相处的承诺。这些事情不能由外部人做。要管理悖谬，你必须和它一起相处并且去分析它。

4 圆环图原理

一个内——外的圆环图

我们讨论的圆环图是中间有一个洞的美国式圆环图，而不是中间是实心的英国版本。但圆环图原理要求一个内——外的圆环图，一个外面有洞而中间是实的圆环图。因此，它只能是想象的圆环图，一个概念上的圆环图，是一个用来思考而不是可以吃的圆环图。



一个圆环图看起来似乎不可能是走出悖谬之途，但就像我希望说明的那样，平衡一个核心和一个有边界的空间是恰当地理解大多数人生的关键。圆环图是一种找到我们必须做什么和我们能够做什么或我们可能是什么之间的平衡方式。它是一种解决空雨衣问题的方式，是成为社会工

具的方式，也是成为一个自由人的途径。

例如，我们可以着眼于我们的工作，无论那是我们的支薪工作还是我们生活中没有报酬的角色，如父母、妻子、丈夫或关心者、学生或朋友。圆环图的核心包含了我们在那个工作或角色中所有必须做的事情。任何正式的工作中都会列出这些事情并把它们叫做职责。即使在它们没有被列出来的地方，这些职责通常也都很好理解。然而，核心不是圆环图的全部。如果它是的话，生命将只是由所有的杂事和核心组成。所幸的是，还有超越于此的空间。这个空间是我们可以有所不同、超越职责界限、发挥全部的潜力的机会。这是我们人生中最终的责任，一个往往大于我们职责的责任，就像圆环图大于它的核心那样。

圆环图只是将社会中每个机构或团体的职责和一个更充实的责任联系起来的一种概念上的方法。圆环图激发我们思考在所有的工作结构和个人生活中的承诺与灵活性之间的恰当等式。我们可以画一个圆环图表示一种关系、一个组织、或一个工作团体，就像我们可以用它来揭示工作和家庭之间的平衡或者必要性与选择之间的平衡那样。它是一个平衡看上去经常矛盾的东西的视觉工具。

现在的大多数人生都像那个圆环图。组织和个人开始意识到他们有基本的核心，由必要的工作和必要的人组成的核心，被一个用灵活的工人和灵活的供给契约填补的灵活的开放空间所包围的核心。现今时代组织的战略性问题

是决定把哪些活动和哪些人放在那个空间。这并不总是很明显的事情。企业对他们的股东有核心义务或职责，但他们的责任远比这多。找到这个责任和一个更宽的责任之间的恰当的平衡是资本主义核心的一个两难困境。

在大多数国家，学校有他们规定的核心课程，围绕着这个核心有可以斟酌的空间。有关学校的争议也是关于平衡的：什么东西和多少东西应该在哪个空间？总是有太多的核心，不存在单个的学生标新立异或地方学校创造性的空间；或者有太多的空间，在实施标准方面有太多的变化。

我们可以将圆环图原理运用到过程和结构上。奖励体制趋向于放弃最低报酬制而采取在最低报酬之上有自由、奖金和绩效空间的方式。在我们个人的关系中隐含的契约包括一个义务的核心和围绕着核心的个人差异的空间。Khalil Gibran 的诗“预言者”在无数的婚礼上被宣读，然后经常被人忘记。在这首诗里，他写道，在你们的婚姻里，你们应该站在一起，但“在你们的结合中必须存在空间”。然而，每对夫妇需要定义的是什么应该进入那个空间，边界将是什么。我怀疑没有边界的婚姻是一个不真实的圆环图，注定是要失败的。每对夫妇都可以画出自己的圆环图。

圆环图原理很早就开始了。我记得我自己的学校生活。我通过了大的考试，正在研究我的证书，这时我碰到了对我失望的老师，他很显然对我的结果感到很泄气。“怎么了？”我说，“我不是通过了吗？难道那还不够吗？”“足够从

来是不够的，”他回答说，“直到你耗尽了你的潜力。通过是容易的。但你本应该能做得更好，好得多的。”足够从来是不够的。我回忆起John Donne的诗句，“当你已经做了，你还没有做，因为还有更多。”通过是基本的核心。要填满那个圆环图我必须做得更多。我的老师试图告诉我，人生不应该是一个填了一半的圆环图。这之后，我花了生命的大部分时间思考我应该如何填满它。

这个原理现在应用于大多数工作中。“授权”这个词可以更好地解释为发挥作用的圆环图原理。在过去，工作常常是所有的核心，当然是在较低的层次上，因为太多的判断意味着太多的不确定性。我早期的一个工作有着很好听的头衔——地中海地区（石油）营销协调人。我的朋友对此印象很深，但他们不知道真实情况。实际情况是一个三页纸的工作描述就勾画出了我的职责，但难以接受的事实包含在最后一段话中：“有权启用不超过10镑的支出。”我的圆环图都是核心，没有任何空间。那样做组织不会感到惊讶，或者这正是它所希望的。所有的都是可以预测、计划和控制的。这项工作也是无趣的和压抑的，没有任何自我表现的空间，没有任何求异的空间，更没有授权。我的备忘录来自我的角色——MK/32，而不是来自我。我只是一个“暂时的角色担任者”，那感觉就像是一件空雨衣。

另一方面，有些人的工作几乎是所有的空间，几乎没有核心和边界。宗教部长有一个看得见的工作核心——教堂

服务、访问病人、委员会和财务问题——但没有对他们圣会的精神或他们的福音传道工作的责任限制。我所知道的一些压力最大的人是那些有着这样的工作的人，由于没有结束，你不能通过任何方式回顾并说“这是伟大的一年”，因为它总能更伟大些。在某种意义上，授权离得太远了。没有一个边界，很容易产生内疚，因为足够是永远不够的。企业家酷爱判断力的空间，但成功的人总是小心地给自己任务和限制。即使那样，早期企业家的记录仍是每天工作很长时间，没有假期，不懈地努力填补核心之外的空间。然而，一个明智的工作应该是一个平衡的圆环图。

第二类责任

实际上，即使是在一个传统的工作里，更多的空间也并不总是受欢迎的。更多的空间意味着更多的选择，但矛盾的是，它同时也是更多犯错误的空间，或者更准确地说，是另一种类型的错误。据我的回忆，统计上存在着两种类型的错误。用简单的术语说，第一种类型的错误是指得到的是错误的。第二种类型的错误，实际上是指没有得到正确的，或者没有应该的那么正确。这两者之间有着重大区别。第二类错误是指条件的完全可能性没有被利用或开发，足够是不够的。在严格计划的旧世界里，一切都包含在里面的圆圈里，你只需避免第一类错误。只要避免了第一类错误，你就能说自己是成功的。

这样，管理也就更容易了，因为首先是检查第一类错误。避免第一类错误，就可以设计系统并开始运作了。对于许多人来说，人生就是随着年月的流逝从不做错事，时时刻刻保持鼻子干净，退休是事先承诺的最后休息，就像寿险广告说的那样。有人这么形容一个政治家，"他走在许多权力的走廊，在每个走廊上都没有留下任何足迹。"这是一个没有第一类错误的人生。

这也是一个缺乏第二类错误的人生。第二类错误是疏忽而不是承诺的错误，一个人没有做他可能要做的事情，未能填补两个圆圈之间的空间。我有一天喃喃着熟悉的话语时发现 Anglican 教堂的旧祈祷书很好地表达了这一点，"我们没有做那些我们本应做的事情(第二类)；我们做了那些我们本应不做的事情(第一类)。"我过去常常认为第一句话指的是那些我忽视的杂事，例如我拒绝了困难的回忆，我没有写信等等，但我现在意识到那些都是第一类错误。重要的过错是我没有做那些可以有所不同的事情。足够是不够的。

我们渴望在我们的生活和工作中有更多空间的自由。倾斜的扁平的组织提供那种空间，但现在该由我们来填补这个空间了。我们过去只对第一类错误负责。现在我们有一个新的责任了，要对我们本能做的但没有做的事情负责。这两种责任是生命的一个新的事实。有了空间就会有责任。只有当这种观点被普遍接受，我们才能有一个真正自

由的社会，在这个社会中，自由是你想做什么但伴随的责任是不会对别人造成伤害(第一类)和将自由用于一定的目的(第二类)。

终将有一天，公共团体会认识到不犯错误——第一类责任——是不够的，同样重要的是做完本来就应该做完的工作，并且做得比预期的更好。公共责任需要重新定义，包括对第二类责任的认识。John Major 的英国公民宪章的思想是朝向这种认识迈出的一小步，如果它认识到服务表现突出就会有奖励，错误就会得到惩罚，就将是走出了一大步。

个人的圆环图

一些人的工作就是他们生命的全部。工作所需的核心填满了所有的圆环图，其他事情的空间所剩无几。这些人是正确或明智的吗？有一种观点认为资本主义的企业至少理论上与共产主义结构的企业不同，资本主义企业的存在不是为了解放和发展人们的人性并使人们成为道德的和完善的人。英国的 Elizabeth Vallance 说，生存的进展不是企业的主要目标而是教堂或者教育或者艺术机构的目标。企业关心工人的自我发展只是为了提高企业的盈利能力。如果她的话是对的，那么那些为了寻求自我实现而需要企业工作的人很可能会失望。可能他们为教堂或者教育或者艺术机构做专职工作得到的结果不会更差。在资本主义社会的

所有组织中，个人在严格的理论意义上是工具而不是目的。

还有一种观点认为所有的工作必须是一种职业，企业的财富创造和医院的健康创造同样值得做也有同样的价值。如果这种观点成立，我们可能并应该从工作中得到自我实现。这没有惟一的答案。圆环图原理暗示：如果你不能从你目前的工作中得到你的生存的进展，你就应转换工作或者相信你的圆环图中空的部分能在其他地方得到填补。一个工作不一定能满足所有的需求。

而我过去常常认为一个工作应能满足所有需求。我寻找一个有趣的和令人兴奋的工作，这个工作也必须能令我为它自豪。我也想要足够的钱和从工作中得到更多东西的机会，比如好的工作伙伴和令人愉快的环境以及旅游的机会。不用说，我从来没有找到这么完美的工作。然而，存在一个圆环图的解决办法。如果我采取一种“组合”的方式，意思是我将我的人生看作是不同群体和不同活动的集合，零零碎碎的工作的集合，就像是一个股票的组合，这样我可以从不同的方面得到不同的东西。那个组合的一部分是“核心”，提供人生所需的最基本的资金，但核心一定要能和另外的工作相平衡，这另外的工作纯粹是为了兴趣，或为了某种原由，或因为能使个人学到东西，或者仅因它的迷人或好玩。

我发现，如果那是你所有必须考虑的事情，那样做比试图将赚钱和所有其他的东西结合起来的做法更容易赚到

钱。简而言之，如果你不是太关注报酬的话，反而更容易找到值得做的工作。但它意味着拒绝一个每周70个工作时而没有任何时间做别的事情的工作，以及将一揽子不同种类的工作放在一起，即一个工作组合。我的人生现在是圆环图形状。我甚至能够列举我准备分配给核心活动的天数和留给个人空间的工作。当我变老时，核心开始收缩，留给我一个有趣但困难的问题：如何最好地填补核心之外的空间，达到我人生的责任。

愈来愈多的情况可能是，一个人可以在同样一个组织中，通过参加许多不同的圆环图，创造出一个不同种类的工作组合。明智的组织认识到这些内部组合的好处。不同的任务和不同的群体显示出个人的不同才能，它们使个人有了不同的经历。一些企业开始积极鼓励员工在一个团体中担当起一些自发性的活动，在必要的情况下给他们一定的时间，让他们从工作中解脱出来做这些事情。另外一些组织很高兴看到经理参加公共团体，在当地的大学教课，在校董事会中服务或支持政治机构。他们说，这是一种杰出的发展形式。这也是一种在公司的支持下建立起工作组合的方式。

当今时代，在所有的圈子和工作层面上，工作的圆环图不太会变得更小。如果总是等待别人来告诉我们将要做什么，我们将会等很长时间。如果我们一生都在寻找一条能保证我们达到终点的标准路线和确切路径，我们将会失望。

自己的空间须由自己来填补。

过度强调核心的社会可能是管得太多了。一个为每个人和每个人都各就其位的地方是柏拉图认为的公正社会，但它意味着每个人在生活中的角色已预先确定，对个人来说那就是所有的核心和几乎很少的空间。这个思想是我第一次到英国生活和工作时在街头徘徊时想到的，即使那个核心更多的是由社会决定的而不是官方决定的。英国在穿着和行为方面都有严格的标准。别人告诉我，“在星期天穿褐色，晚上10点后千万不要给任何人打电话。”我羡慕我的孩子和他们朋友的自由，他们不尊重任何传统也不尊重许多其他的东西，但他们可能会忍受太多空间的负担。太多的职业、太多的生活方式可供选择。不再有义务为了成为父母而结婚，更不用说合住在一家里了。他们很难理解生命的核心可以和赚到纯粹的必需品乃至那些来自政府的东西分开来。

他们有设计自己的圆环图的自由。他们明智地设计自己的核心和边界，留一个底线给他们想要过的那种生活和一些他们不会触及的领域，一些他们不会去做的事情，一些他们将要保留的指导原则。一个强调权利但忽视义务的社会可能会给公民太多的空间。失业者的问题不仅在于他们挨饿，更主要的是他们没有生活的核心。空的圆环图并不比全是核心的的圆环图更容易对付。

圆环图组织

工作本身不再像过去那样被组织。组织现在不再被画成小鸽笼式的金字塔。据说英国钢铁公司曾经有一个组织图，展开时铺满了一个房间。现在，那些图在小鸽笼过去所在的地方有了圆圈和像变形虫一样的斑点。更不清楚的是组织从哪里开始并到哪里结束，顾客、供货商和联盟组织都被联结到一个变化的"组织网络"中。对每个人来说，工作不再是指一个有雇主的"工作"。随着组织的分散和收缩，我们中越来越多的人将是为自己工作并经常要靠自己。

新的工作将围绕着小的组织而进行，大多数是在服务部门，有一个小的关键人物的核心，围绕着核心的空间里有一个组合工人的集合。拥有 Cognetics 研究组织的经济学家 David Birch 研究了美国 1987－1991 年的工作市场。他发现在那期间大公司净裁员 240 万人，而小于 20 个雇员的公司却额外增加了 140 万人。所有这些工作不再是简单的体力工作，软件、电信、环境工程、保健产品和服务以及专业教育越来越多地成为小的合伙公司的领域。这些公司都非常适合组合工人，如果公司不必提供住宿的话，成本就小得多。他们的工作和这种公司的更大的工作越来越适合圆环图的模式。

在新型组织里，圆环图模式最明显。1/2×2×3 的公式——这个竞争年代所有组织工作的方向，意味着这个时

代的每个组织有更小的核心但周围有合作伙伴。一些合作者是他们传统的供货商,一些是独立职业者,一些是兼职的外围劳动力,一些是联盟企业,各种形式的合资企业中的合伙人。

英国政府试图降低成本,通过市场测试来确定许多传统的核心业务。传统上核心的居民服务公司所做的职能现在被要求在成本和绩效上比照外部的同类公司进行测试。如果他们经过比较处于不利的地位,这些业务就被移到圆环图的空间里。英国的国民保险的贡献,一种年价值近400亿英镑的工资税形式,也是一项被建议进行这种市场测试的业务。然而,有一合理的关注认为退出这么重要的一个国家收入来源太冒险了。一些人认为应该指定一个核心业务,这个核心不能进行市场测试。内政部在考虑将犯罪伤害赔偿委员会、港口和飞机场的关税控制、甚至研究和规划单位这么多的业务都提供给外部人去做。BBC的有争议的“生产者选择”政策——在这种政策下所有的决策都必须进行市场测试——意味着公司的圆环图平衡要被单个生产者在一个短期成本的基础上零碎地作出决策。许多人担心这个过程并不一定就是达到长期的战略平衡以及BBC最优的圆环图的最好方式。

企业常规上将他们的材料供应商放在公司圆环图的空间里。纵向一体化的组织——想拥有并运作整个圆环图的组织——已成为明日黄花。然而,一些公司也会退出关键

的服务职能。Eastman Kodak 认为退出整个的信息系统是有意义的。另外一些公司把它们的战略模式交给顾问去做。如果你希望的话，没有任何约束限制你把什么东西放在圆环图的空间。这是关键的平衡。英国市民服务公司在担忧，如果太多的关键工作部分都交给外部人员会给士气带来什么样的影响。如果一个士气低落的服务公司不能及时招到新的人才，短期的节约就有可能导致长期的损害。这往往是一个找到恰当平衡的问题，对这个问题没有巧妙的一般答案。

还有一种可能的担心是：新的合作者如果被结合的太紧的话，就可能在实际上成为核心的一部分。如果供应商所有的业务都依靠一个顾客或者一个公司只依靠一个供应商的话，那么灵活性——圆环图结构的要旨将会消失。经验表明，合同应该是灵活的，并且在任何一个机构上的能力或规定都不超过 30%。

巴西 Semco 公司的总裁 Ricardo Semler，有意地将他的整个公司设计成一个圆环图——他叫做双圆圈，一群顾问和所有其他的工人在中间，他所定义的合伙人和合作者在外面的空间。由协调者将他们结合在一个更小的圆环图或圆圈中。管理圆环图是对新组织的挑战。它之所以是一个挑战，是因为组织需管理的是圆环图和它的不同的空间，而不是管理人。管理其他人的空间并不容易。它不再是管理者和被管理者的关系，而是圆环图的设计者和职员的关系

——一个完全不同的关系，一个更多地建立在信任和相互尊重的基础上而不是建立在控制基础上的关系。

各地的组织都在被“重塑”或“再造”。他们在分解而不是放大他们的职能和旧的工作方式，并围绕一个特定任务对员工、设备和系统进行重组。他们是在创造工作圆环图，圆环图的核心是有着履行任务的完全责任和具体的规则和职责的团体，还有许多可以按他们自认为最好的方式工作的自由空间。这样做的结果是惊人的。最著名的例子是，福特的会计支付部门裁了20%的员工，把人数减少到440人，他们以为自己做得很好了，后来他们发现马自达公司(Mazda)只有5个人就做了同样多的工作。福特重新思考，将他们的员工裁到100人，1/2×2×3的公司又出现了。一个咨询公司申请了“企业再造”这个词语的专利，但这个词的核心意思和圆环图一样老。

圆环图组织甚至从形式上布置得像一个圆环图。中心不再从总部楼里进行统治。它变小了，更像一个俱乐部，边远的或卫星式的办公室围绕着中心。在康奈尔大学负责美国21世纪工作情景项目的Frank becher认为，越来越多的工人正将时间分配在一个中心的办公室、一个有计算机配置的家庭办公室和郊区企业园里的一个卫星办公室之间。中心办公室自身是圆环图形状，它在“普通的房间”周围，越来越像旅馆的休息室或俱乐部的房间。

我正在和英国一家领先的办公家具制造商的一群高级

经理会谈。讨论的主题是未来的经理家具应该是怎么样的。我们决定从测试人力资源部主任 Anita 开始，看她如何花一个工作周的时间去得到一些她将如何利用她的办公室的感觉。上个月，结果出来了，Anita 工作在旅馆房间、飞机和飞机场的休息室，前提是一个有子公司的企业，傍晚和清晨时在自己家中。她花了两个周五下午的时间呆在办公室，处理那些她在外而没有处理的非紧急信件，和她的秘书核对日程安排。她真正想要的上等家具是装零零碎碎的电子设备的袋子。对她来说，办公室只是她偶尔光顾的俱乐部。

圆环图思想

这一年对我来说是参加葬礼很多的一年。我听了许多对老朋友或亲戚的一生歌功颂德的话。这些颂词经常是有关已结束的生命的故事和突出的地方，但它们继续讲到重要的和最有趣的地方——描述那些认识和爱戴他们的人所感觉的死者。我一次又一次地认识到，当我们死的时候，我们的圆环图必须已经完成。具有讽刺意味的是，如果我们把核心看作是生命必要部分的话——大多数人在个人早期岁月中如此勤奋地为之工作的东西，那么真正的"我们"，不是在核心而是在全部。在我们死前，必须由我们并且只有我们去填补空间。

我几乎不知道我的朋友工作的任何细节。因为当我们

见面时，总是谈论别的事情。具有讽刺意味的是，我认为，我在他们不成功时更喜欢他们，他们也像我一样，因为那样就会有更多的空间和时间留给朋友和玩乐。简单地说，我和他们在不太成功时反而觉得不厌烦，因为那样我们的圆环图中有更多的空间。

我们夸大了核心。在个人的生活中，我们经常夸大必要性。但必要性很少像人们想象的那么必需，很少像人们渴望的那么安全。组织筑造一个大于需求的核心，在他们内部的圆环图中强加一个大于必需的核心。各地的学校强加一个时间表给学生，用各种各样学校规定的事情填满学生所有的时间。在一个似乎塞满规则和职责的世界里，责任恣意横行。这样下去，规则和职责也变得贬值了，因为我们本能地拒绝我们的大部分都被规定了这样的想法。没有人想要一个空的圆环图，一个没有义务、没有承诺的圆环图，但一个有着太大核心的圆环图却培养出一种无能的感觉。

我们发现这样一个悖谬：人们追求权利但忽视他们的责任；人们想要民主但期望别人为他们解决所有的问题；当别人获得了主动而他们自己没有获得这种主动时，人们只会抱怨。我们感觉很奇怪的是享受劳动成果的时间是如此之少，但后来发现当我们有时间时我们不知道该如何享受成果。我们不习惯生活中享受成果的空间。我们担负着如此多的职责以致我们从来不懂得责任的快乐，和别人或别

的事情有所不同的快乐。

组织通过过分地强调核心的职责和规则,从而无意识地培养了不信任。一个10镑的自由决定的权力表明对一个人的判断或诚实没有任何信任。当组织的员工发现惟一的独立方式是打破规则时,组织却沉迷于控制的必要而创造出自我实施的预言能力。我的孩子学会抽烟是因为学校把不准抽烟变成一个规定。他们用所有关于尼古丁的危害的教训使这个规则合理化,但隐含的信息是,“我们不相信你会注意这些警告,因此我们把它变成一个核心的义务。”在学生眼里,这种对责任的有意否定使忽视规则变得合理。抽烟变成了自由选择的一个象征,圆环图中的个人空间。

如果我们不允许人们有自己的空间,我们就不能期望得到负责的行为。当然给人们空间会有一定的风险,因为不是每个人都能把握相同数量的空间和责任的。圆环图必须要适应个人或群体的能力。随着孩子的成长,我们作为父母的要给他们更多的空间,但这种空间总是在一定的边界内。然而,不这么做的风险——限制空间的第二类错误,要严重得多。太多的空间会造成一个错误或一个事故。太少的空间会使一个生命枯竭。而我们并不注定是一件空雨衣。

5 中国式的合同

还记得我第一次接触“中国式的合同”的情景。那时我是一家石油公司驻马来西亚南部的经理，我的一项工作是负责和我们的中国经销商谈代理协议。那时我又年轻充满热情，并且我认为自己当时还很天真。在一次这样的谈判结束后，我和经销商相互握手，一块喝例行茶，我感觉我们已是最好的朋友。于是我从袋子里拿出公司的官方代理协议，开始填上数字，准备签名。“你为什么要那样做呢?”经销商吃惊地问。“如果你认为我准备在那上面签名，你就大错特错了。”我辩解道，“可是我只不过把我们同意的数字写下来。”经销商说，“如果我们都同意的事，为什么你还想要一个法律文件呢？它会使我怀疑你从这份协议中得到的比我多，并用法律的力量来强化你的利益。”他继续说，“按我们的文化，一份好的协议是自我强化的，双方都笑着走开，并高兴地看到我们每个人都在微笑。如果一个人在微笑而另外一个人板着脸，这份协议就不能长久，无论有没有律师参与。”

我想我当时曾劝慰他说这不过是一份公司的例行文

件,没有什么关系。但那件事促使我开始思考,我在这样一种文化中长大:这种文化认为一个成功的谈判是只有一方——我自己微笑着走开,但我隐藏了那个微笑以免另一个人猜测别人比他或她得到的更好。谈判就是如何牺牲别人的利益换取自己的胜利。那样你就需要法律或者法律的威胁来强化你方的利益。但我碰到了另外一种不同的文化:谈判就是如何找到双方都最好的方式。怪不得在我们的文化中我们需要更多的律师。

我后来还意识到,中国式的合同体现了一个远远超越实现持续的商业交易的原则。这个原则是关于妥协作为进步的先决条件的重要性的。双方都必须让步才能取得胜利。这个原则是信任的必要性和对未来的信仰。更正规地说,它是关于牺牲的,愿意放弃一些现在的好处以消除未来的仇恨,或者更积极地说,它是为了以后的盈利而在现在投资——支出。

如果我们不准备放弃一些东西,如果我们不愿意对未来下赌注,如果我们自己不能和别人共担风险,我们就没有机会管理悖谬,就无法穿越悖谬之途。追求我们自己的短期利益,渴望赢得我们所能赢得的一切,只能导致永远的仇恨,破坏联盟和合作,使进步受挫,并培养出律师和强制实行的机构。

我还发现,中国式的合同包含对我们的文化习惯的根本性的再思考。但人们可能也不会欣赏我把中国人的贸易

习惯放大为一个人生原则，即使是在中国。对自我利益的追求必须得到平衡，就像亚当·斯密的两本著作提醒我的那样："同情"，这种对别人的一种同病相怜的感情，是道德行为的真正基础。只有当我们被这种"同情"限制时，我们才会和我们的伙伴一起共担风险，我们才能更加信任他们而不是想着如何去算计他们，或者我们才会希望那些我们从未谋面的人过着更好的生活。就像阿瑟·奥肯（Arthur Okun）所说的，"看不见的手"伴随的是"看不见的握手"。不平衡的个人利益只能导致个人的危机，在那里任何胜利都意味着损坏那些我们自身生存最终要依赖的人。那将是结束所有悖谬的悖谬。它标志着公共产品的悲剧，当单个的农民最大化自己对公用土地的短期利用时，结果却是当每个人都这样做时，当所有的种植失败时，土地也就被破坏了。

有些人认为那种"同情"只是一种非常微弱的力量，往往产生自私。然而，证据并不支持他们。Jean Piaget 研究了小孩子的玩乐，并观察到一种与生俱来的公平感，尤其是在那些大一些的孩子身上。小孩子慷慨地给别的孩子礼物的最常见的理由是，"这会使她快乐"或"我不想看到他哭"，这更多是出于慷慨而不是为了哗众取宠。中国人将会感到欣慰。他们的计划生育政策意味着所有的小孩将没有兄弟姐妹一块度过童年。中国人因此在小学里开设了"分享"的课程——帮助他们学会中国式合同的原则。成年人一般不会

失去习惯。大多数人不会在一次能源罢工或在一次暴风雪的铲除中提高蜡烛的价格，因为在人性中既存在贪婪和冷酷也存在着同情。

妥协的道德

"妥协的道德"听起来很矛盾。妥协通常是一种软弱的表现，或是对失败的宽容。据说强壮的男人不会妥协，原则不应被妥协。但我要反驳，强壮的男人懂得什么时候妥协，所有的原则可以被妥协以服务于一个更大的原则。我说"强壮的男人"是因为我相信强壮的妇女往往明白妥协对进步的价值。

在这个困惑的时代，我们所遇到的大多数困境不是非对即错的选择，在这种情况下，妥协确实是软弱。然而我们所遇到的是复杂得多的对和错的困境。我想花更多的时间在工作和家庭上；我们想做好的公司公民并回报一个适当的利润；我们想信任下属但我们需要知道他们正在做什么。在其他时代，不同党派的利益是冲突的。没有双方的妥协，就不会有任何移动。被拒绝作出让步阻碍了前进的道路，使得事情停滞不前。骄傲牺牲了进步。

我曾经听说过 Owen 勋爵后来成为 David Owen 博士的故事。作为 70 年代英国工党政府的外交部秘书长，他刚刚完成他的开支紧缩计划，尚未成为社会民主党的领袖。那时他正在对一群主教讲他自己的选择这个主题——妥协的

道德。他说，在某年八月，当大多数员工都在休假，他一个人在外交部时，他收到一个要求，让他为伊朗国王提供暴乱和控制的设备，因为那时伊朗的王国处于快速的崩溃中。他说，伊朗国王和他的王国跟他有很深的成见，他们冒犯他和他的党派所信仰的民主和社会公平的所有原则。然而，他在周围没有任何人可以给出建议的情况下，权衡替代方案，得出结论：满足他们的要求优于惟一的替代方式——国王的军队的一场枪战，许多尸体横卧街头。他给一个他讨厌的王国以支持，因为替代方案更差。牺牲一个原则是为了一个更大的原则。

他告诉主教们，太快地坚持你的立场可能会有一种觉得自己是正确的快感，但你也可能就此犯下更大的错误，阻止任何方向上正确的行动。具有讽刺意义的是，几年后，正是David Owen太严格坚持他自己的立场而加速了他所领导的政党的退位。又是若干年后，他在竭力劝说塞尔维亚人、波斯尼亚人和克罗地亚人相互妥协以便走向原南斯拉夫的和平。

Peter和Pam Richards在Channel岛上自己的农地里种植水果和蔬菜。他们说，市场竞争激烈，生活不易。他们也是地球之友的签名成员，以及生态环境的热情支持者。Peter说，"但是，如果我们不用聚乙烯覆盖我们新生的土豆，它们将会在两个星期里被毁灭。我们不得不学会在理想主义和现实主义之间找到平衡。"她补充道，"我认为妥协是成

长的一部分!”

然而,确定性有一种诱人的魅力。如果没有怀疑,那么你永远看不到妥协的必要性。没有原则的人们实际上不是没有原则。相反,他们有一个不考虑别人的原则,那可能是自私,或者企业的利益或者国家的利益,甚或是他们可能称作的“上帝的意志”。他们不会就这些原则而妥协。除了在他们选择的路上和在他们选择的工具里,他们面前没有任何路。对他们来说,妥协是一个含糊的词语,意味着投降。他们的确定性给他们以力量,但这是有代价的。他们只能与改变信仰者为伍。这种人永远看不到第二条曲线的必要,到一定的时候,他们的曲线就下滑了。一个好领导的确定性和自我保证如果不使别人感到被排除在外的话,就必须与妥协的精神相调和。玛格丽特·撒切尔夫人就是一个从不感觉有妥协必要的人。她的果断给她力量,甚至被那些不赞成她的行为的人所欣赏。但最终,拒绝妥协使她失败。妥协是民主的根本。对那些想要自愿和能干的追随者而不是拍马屁者的领导来说,妥协也是必要的。

另一方面,过度的妥协可能会退让太多。它可能会被看作是软弱,面不是建设一致意见。错误的妥协可能会阻碍进步而不是促进进步。和许多人一样,我讨厌冲突。我从直接面对中退出来。为了避免冲突,我愿意让出任何东西。为了逃避不可避免的冲突,我制止行动的人,我知道,这些人通过他们的无能在伤害组织。我宁愿让一个威吓的

邻居继续这样下去而不愿面对他。这是不好的妥协，为了错误的原因而作出的妥协。为了一个宁静的生活，我在与事实妥协，一个小的原则是为了一个更大的原则。其实应该有另外一种行得通的方式，就像我经常知道的那样。

一群经理在完成一个管理程序时，发现他们的桌上有本希腊悲剧《安提戈涅》的英译本。这是他们在那门课上的第一次家庭作业，下周要在课堂上讨论。他们起先认为是不是和一门自由艺术课混淆了，但当他们开始聚在一起开始讨论时，他们领悟到要点了。安提戈涅的兄弟在一次控制底比斯的战争中被他们的叔父 Creon 打败并杀死。安提戈涅的兄弟被扔在城墙外，任秃鹰啄食。安提戈涅的信念是看到她兄弟得到很好的安葬，以免永远被坏人追逐。Creon 不许那样，直到她死。你顺从权威，还是不管怎样都做你认为对的东西？或者你发现了一些妥协？这是被征服者的两难困境。这是企业或甚至是家庭熟知的冲突。安提戈涅坚持她的原则，并为它们而死。有一些原则是值得为它们而死的。问题是——这是其中一个吗？因为那个问题永远是局部的，所以这场戏在 2500 年后还在演。

如果妥协是追求一个更大的目的，或一个更大的原则，妥协一个原则就是正确的吗？我憎恨冲突、战争、暴力。但至今还存在暴力和暴力的政府，他们只尊重那些比他们更强的人和那些准备显示暴力的人。我因此宽恕那些为追求和平和秩序而有节制的战争和有控制的武力的利用。如果

理由正当，我甚至自己会去参加战斗。太牢地坚持我的原则将是给所有暴力者和犯罪者通行证。正当的秩序这个更大的原则将使放弃一个更小的原则合理化。

然而，人生中的大多数妥协不是有关原则而是有关利益的。没有这些妥协最终意味着没有联盟，没有进步。那时中国式合同的哲学即使不太光荣的话，也能证明是更有效的。

与未来的契约

当我们试图在现在的要求和未来的要求之间找到平衡时，时间也需要妥协。短期主义是两难困境的不太好听的说法。企业谴责它，政府受它折磨，在我们自己的生活中没有人能逃避它。我们都活在这样一种认识中：那些我们最想要的东西，和那些对我们来说最好的东西——健康，友爱，长寿——所有的东西都需要我们放弃现在的快乐或者去做我们不愿做的事情。个人的短期主义损害我们的健康。换言之，这种个人妥协是处理"大多数我们喜欢的事情是对我们有害的"这个悖谬的一种方式。

这就是一个两难困境——为了未来受益，你应该在多大程度上作出短期改变或妥协现在？所有的投资都要从今天拿走东西以改善明天。只有当你相信或想要明天可能带来的东西时，这样做才会有意义。这往往是另一种妥协。我们在多大程度上准备制止周围不好的习惯以保证子孙后

代有一个更干净、更安全的世界，一个我们可能无法享受到的世界？如果别人不那样做的话，我们在多大程度上制止我们自己的行为？公共品的悲剧将会在全球范围重演吗，或者我们会为了一个更大的共同理由妥协、调整我们的短期行为，使那些我们从未谋面的人生活得更好吗？我相信，只有当我们能看到坟墓之外，只有当我们能接受有一些事情比我们更重要更长久这个事实时，我们才能做到这些。

在一个更个人的层面上，年轻的双职工夫妇与共同的理由以及妥协做斗争，因为他们要决定是否或何时开始组建一个家庭。开始一个家庭会带来目前的很大的牺牲：收入损失，生活习惯的变化以及关系的改变。如果夫妇将作出对开始另一个家庭很有必要的妥协，那么关键是两人都要对新的未来有一个承诺。但如果他们想要保留现在所有的东西，同时培育未来，那么组建家庭就是一个不可能作出的决定。对他们来说，第一步一定是理解妥协是多数进步的根本，只有存在一个共同理由，一个大于自我的理由，以及对另一方的信任，那种自发的妥协才有可能产生。当妥协在年轻人当中不再流行时，生小孩也一样变得不流行。

在一个企业中，增加股利也就是减少新的资本支出的数目。如果股东因为可以在明天卖出股份而对公司的未来不感兴趣，他们将希望看到帐面上的股利，而不是留存收益。另一方面，管理者则由于自己的未来和企业的未来联系在一起，将希望尽可能多地投资于未来。这儿有一个优

先顺序的冲突问题。

如果没有共同的原因，没有一个长期目标的协议，更紧迫的优先者或更有权力的团体将会取得胜利。如果我们认为更需要股东而不是经理(我们看上去似乎就是那样)，那么股东就会赢。妥协将会被执行而不是自发地进行——这是一个英国式的合同而不是一个中国式的合同。只有当股东也被锁进企业的未来，更像日本和德国的股东，他们才会和经理有共同的理由并准备放弃一些现在的收益去换取明天的利润。只要那个共同的理由是一个值得做的理由，那种状态就会持续。最后，为了使长期战胜短期，我们一定希望得到长期承诺的东西。没有这些想象的东西的地方一定会存在短期主义，因为那样就没有理由为了一个未知的明天而妥协今天。

英国和美国很流行的股票期权的概念，就是一种在高级经理和股东之间制造共同理由的尝试。这个思想认为股票期权将会使经理的报酬与公司的长期绩效结合得更紧密。股票期权确实起到了这个作用，不过那是因为经理只能在几年后或者在股票价格高于期权价格时才能利用这些期权。如果用这种方式对待所有的股东，那么他们考虑公司的方式就会稍微不同。这将极大地改变现在和未来之间的平衡并因此使妥协更容易进行。

第三个角度

如果我们希望中国式的合同那种自我强化的关系，我们就需要找到一个共同的理由，使双方为了更大的共同利益而作出的一定的个人牺牲合理化。没有那种意义上的共同理由，每个人都会为他们自己的利益而战，个人或团体之间的信任将是罕见的，妥协将会是强者强加给弱者的东西，是一个战败而不是进步的标志。在一个民主的文化中，如果要使利益群体之间不堕落到战争的地步，找到那个共同的理由尤其关键。

在存在第三方利益者的情况下，我们经常会同意将我们个人的利益联合起来对付共同的敌人。我们发现联合的方式比独自为战更有利。妥协的好处似乎是不言而喻的。然而，共同的敌人导致的结果必然是一个本质上暂时的联盟，因为妥协建立在敌人会被击败的假设之上。一旦共同的敌人被打败，联盟就解散了。另一方面，如果敌人不容易被打败，为联盟作出的妥协将因为没有任何回报而受到怀疑。当企业希望团结劳动力而将目标定义为比其中一个竞争者更大或更好，他们只是在玩短期游戏。当英国政府将它的目标定在超过德国或法国时，他们是在玩一个太长期的难以成真的游戏。

一个共同的敌人很少是持久妥协或长期牺牲的良好基础，除非在真正的而不是经济的战争年代；而我们一定希

望,这种年代不要来到。然而,在许多的情况下,存在第三个角度,一种找到对立物之间平衡的途径——穿越悖谬的必要途径。

1793 年是所有时代最有影响的标语的 200 周年纪念。在那年的 6 月 30 日,巴黎激进派通过一个方案,任何有家的人都可以在他们房子的正面用大写字母写下这些词语,"团结起来,共和国不可分割;自由,平等,博爱。"这是后来成为法国革命的座右铭的第一次有记录的例子——自由、平等和博爱,它也是信仰三位一体思想的最著名的例子。第三个词将对立统一起来了。自由,显然排除了平等,反之亦然。只有存在博爱,自由和平等才能和谐地统一在一起。如果我们相互关心,我不会这么强烈地要求个人的自由以致这种自由侵犯你要自由的平等权利,你要求平等的压力也不会强到如此地步以致否定我的自由。

人生大部分是由对立物组成的——男人和女人、工作和闲暇、生命和死亡。英国的传统总是认为对立双方的冲突是公平的最好办法。公正的体制是建立在这个假设基础上的,就像英国的议会。然而在许多情况下,这样做既不公平也不公正。

三位一体,或第三个角度的思想永远都在寻求能使对立物和谐的解决方式。第三方可能是英国政治跷跷板的答案,因为跷跷板不时卡住以致一方掌权太久而变得不公平。审判过程中,往往会出现一方或另一方获胜,但这不一定说

明法庭的审判是公正的，而设置一个独立的审核员可能是一种比较公正的解决方式。共同的人性这个概念就是使男人和女人之间的冲突有意义的东西。如果我们更好地懂得我们所指的不朽的含义，我们可能就不会将生和死看成这么极端对立了。学习可能是将工作和闲暇联系起来并使它们相互融合的方式。友爱平息火气并将差异转化为动力，就像亚当·斯密提醒我们的那样，同情使市场有道德。

三位一体的思想促使我们总在寻找另外一种方式，寻找第三个角度。三位一体的思想提出，如果钱是令人不和的，为什么社会不禁止使用通货呢？如果生活中更多的好的或必要的东西是对所有人免费的，就像教育、住房、健康、旅游和基本的食物，那么社会将更平等，就更不容易区分富人和穷人，人们就不太会去积累财富。三位一体的思想表明，如果"所有者"和"工人"之间的争斗是局部性的，我们可以通过思考而不是作为其"成员"这种方式来避免争斗。

我对我和两个孩子之间为电话而引起的争执记得是太清楚了。我试图用预算、时间限制、给电话加锁和完全禁止作为制止他们永不厌倦地和他们的小朋友通电话的方式。但这样只能导致借口、撒谎和失败。三位一体的思想暗示可能有另外一条解决方式。后来我给他们分别买了自己的电话并按期给他们固定的费用让他们自己支付电话帐单。如果帐单没有得到支付，他们的电话就被停止。那样我们家的电话总是占线。他们把这看作是他们的自由，但我注

意到，从那时开始，经常是他们的朋友用他们父母的电话给我的孩子打电话了。我的帐单的骤然减少要大于额外支出的固定费用，而且我现在可以无限制地用我自己的电话了！这是一个没有牺牲任何原则的妥协。

在一个共管区中，停车的问题是最难解决的问题。在自己的公寓外面停泊自己的车和拜访者的车被看作是一项基本的权利。另一方面，人们不想让别人的汽车挡住自己的视野。为此而开发出无休止的安排和建筑设施，但没有人对此感到满意。三位一体的思想表明公平的解决方式是在所有的公寓之外提供一个公共停车场所，宣布主要的地方都是免费停车的，并恰当地用风景装点起来。一些共担的不便变成改善的美丽和宁静的很小的代价。这种妥协之所以很管用，是因为我们找到了第三个角度。精明的谈判者清楚所有关于这种没有阻碍的三位一体的方式。

本书中有许多三位一体思想的例子。它通常是通向可接受的妥协的途径，将对立物和谐起来的第三个角度。无论我们怎样到达那儿，在生活、企业和社会中，我们需要更多的中国式的合同。日本人以其决策速度之慢而闻名，但也以决策作出后的的效力和可信性而闻名。众所周知，原因在日本人花在达到一致意见的时间长度上。你可以说中国式的合同是一个日本人的习惯！学习中国式合同对我们有好处，但它意味着改变一些我们的文化传统。例如，必须取胜意味着有人损失的思想，而不是所有人可以少赢些的

可能性；妥协是软弱的标志而不是力量的标志；一个好的律师胜过一个好的协议；以及如果你照顾现在，未来会照顾自己。这些东西都是文化决定的，而不是根深蒂固于人类本性中的。我们可以改变思考的方式。

本书的前提是任何事都没有完美的解决方式，没有人可以预测任何行动的最好的结果。只有当你回头看时，你才能看到事实。甚至科学也不知道完美的答案，科学也不相信会有任何完美的答案。在这种前提下，宣称预先就知道任何事情的完全真理的人可能是太自负，太愚蠢或者感觉太迟钝了。卡尔·波普曾经说过，"我们可能知道的东西不同，但在无限的无知这点上我们所有人都是平等的。"甚至波普也可能是错误的，这并不能阻止他们或许多其他的人试图将自己的希望强加给世界。

我们都有权利认为自己是正确的，因为本书之前提的好处是每个人都有标新立异的空间。当我们扇动我们的翅膀时，就像混沌理论中的蝴蝶，我们也可能造成天气的震动。只要没有人可以确切地知道未来，我们就有权利去梦想。但为了每个人都能自由地去希望或梦想，某种形式的中国式合同将是必要的。在那种合同中各方的利益，无论是现在还是未来，都被听取并得到注意。

在动荡的年代，我们寻找确定性和可靠的权威。我们希望做追随者，而不是领导者，即使在一些小的方面。我们希望"他们"解决我们的困境，还我们一个宁静的生活。但

在不考虑其他人的情况下很难照顾好自己。我认为这些东西是不可能的，也将不会是这样的。悖谬太复杂。如果存在任何与我们的存在相关的东西，我们就不得不被卷入。在本书的最后部分，我将提出这样一种观点：我们不仅仅是进化链上的偶然事件，我们同时还必须在工作和生活中将这些原则运用于实践。这也是下一篇所要关注的。

第 三 篇

说理的实践

管理悖谬



联邦的思想

空雨衣这个象征使我们能在一个更大的事物框架里为我们的个人理想和决定找到一个位置。不同的文化对个人的思想给予不同的强调，但一个人在机构、政府和跨国实体面前，随处可以感觉到一种不断增长的无力感。民主过去是指人们有权力，但现在被诠释成"人们有选举权"，这和原来不是一回事。选举权是一种最后的诉求手段，是提醒规定面包和黄油来源的人的一种有用方式，但很难说它是个人用于影响其周围所发生的事情的一种方式。而且，在日常的机构尤其是在商业机构里，惟一有选举权的人是那些局外人员，金融家或管制者，而那些在内部工作的人实际上是被剥夺权利的。民主有其自身的局限，选举权不足以填满一件雨衣。

如果我们想要使人性和经济和谐一致的话，就必须找到一种对个人及局部的东西有更大影响的方式，这样我们才能感觉到我们有机会去标新立异，才会感觉到和周围人相比我们是重要的。如果我们不能感到我们有能力为事件承担一些个人责任，我们就没有希望勾画出一条穿越那些

悖谬的路径。一种形式上的民主是不够的。我们必须找到另一种方式,通过改变组织的结构为那些力量微小的和局内的人创造更多权力。不管其中包含多少龌龊,我们都必须那样做,与此同时我们仍要寻求效率、协调与控制的利益。因此,需要比"授权"个人做我们希望他或她做的更多的东西,结构和制度必须改变以反映一个新的权力平衡,这意味着联邦主义(federalism)。

联邦主义是一种旧思想,但它的时代可能又来到了,因为它是被设计用于创造机构内的权力平衡的。联邦主义寻求大与小的结合;在一些方面是集权的,在另外一些事情上是分权的。它立志使它的魅力和许多决策能到达局部地区,但从范围上看又是全国性的甚至是全球的。它努力最大化独立,只要永远具备必要的相互依存性;它鼓励标新立异,但要求差异在一定限度内;它需要维持一个很强的中心,但那个中心是为各部分服务的;它能够且应该由那个中心领导但必须由各个部分管理。在联邦主义中微不足道者有一定的影响力,个人有弯曲自己的胳膊的空间。

我们将联邦主义看作是在国家层面上运用的东西,如美国、德国、瑞士、澳大利亚、加拿大。英国的政治家可能不承认英国是联邦,但实际上英国(United Kingdom)是它的各个分离地区的联邦,就像西班牙一样;随着英国的各个地区赢得更多的自治,英国越来越多地像法国。但联邦主义的概念不止于国家。任何规模的任何组织可以被看作是联邦

的。如果我们用联邦光谱看它们的话，医院、学校、地方政府以及大多数慈善机构，都是联邦主义的——局部的和分离的活动被结合在一个整体里，由一个共同的中心提供服务。任何规模的任何企业都有联邦的倾向，也需要联邦主义提供的所有东西。

我们可能会问：为什么这么好的一个思想似乎并不很普遍地流行。企业很少是有意识的联邦，历史上也没有许多关于一个国王或一个核心权力自愿移交给一个联邦结构的例子。事实上，困难在于我们总是不愿意放弃权力——除非我们不得不这样做，而联邦主义是权力平衡的一种。联邦思想是一个第二条曲线的例子，但很多机构或社团都是走投无路时才这么做的。它是一种非常不同的和非常不舒服的思考组织的方式。它是混乱的、不干净的并经常有一点超出控制。它惟一的理由是在一个复杂的世界中没有真正的替代方式。即使人们准备让他们这么做，也不会有一个人或团体或经理这么明智、这么敏感，以致能靠自己来平衡悖谬，或从中心经营分部。我们必须给微不足道者和无足轻重者留出空间。

联邦主义依赖于一套中国式的合同，在不同规模和形状的圆环图里，圆环图在其不同的部分和运转之间，必要并正确地为局部决策留下了相当大的空间。各部分的目标必须适应整体的要求，反之亦然。在一个联邦的组织中，没有人可以获得他们想要的一切。因此，这是一个将本书的理

论应用于实践的很好的例子，在这个例子中，存在所谓的困难和机会。

我们必须清醒的是，联邦主义不是最能说明道理或最容易理解的概念。南斯拉夫不是这个概念的很好的例子，加拿大也不行。加利福尼亚深受内外部过多的联邦主义之苦。IBM 宣称它已经转变这种思想了，但这可能不是它对未来几年的最成功的说明。一个联邦的欧洲不仅仅使英国害怕，更使许多其他国家害怕。然而，我们必须保持联邦，因为它是将一些意义返回给我们最大的机构的最好方式，是将他们的目的和他们的人民联系起来的方式。

大部分困惑和困难来自于对什么是联邦主义的误解。例如，邦联（confederation）和联邦（federation）不是一回事。一个邦联是同意一起做一些事情的利益团体的联盟。因此，它是为相互利益所设的一种机制。如果牺牲、权衡抉择或妥协对一个人自己的利益没有明显的好处，那么他没有理由这么做。因为没有机制也没有意向能够决定任何一个地方可能变成什么样，所以一个邦联并不是放之四海而皆准的组织。代替了苏维埃共和国的独立政体的邦联，将不再是一个有效的实体；另一个邦联——英邦联（The British Commonwealth）——只是一种情感和语言的东西，而不是一个真正的组织——这些不是联邦主义的东西。

邦联是不得已才采取的形式，但通常的情况是邦联的设立来得太迟。它们是权宜之计的组织而不是共同目的的

组织,无领导也无建树。英国人愿意让欧洲保持一个经济的邦联,一个共同的市场,欧洲许多其他国家则希望要一个更联邦的政体,一个有着更雄伟的共同目的的政体,一个在其中牺牲和妥协变得可以接受的政体,一个在其中富人更愿意帮助穷人的政体,一个有着共同的标准和信仰的政体。

对欧洲来说是这样的东西对组织来说也是这样的。联合、合资和网络是邦联——互相方便的安排方式——的工具,随着方便的变化,这些工具不可避免地易于瓦解。有一个明确目的的组织将希望是联邦的而不是邦联的。这一区别很重要。

联邦主义的关键概念是双重公民身分和反向授权。这些将在后两章中进行解释。它们都是些很老的思想,在现代又重新得到应用。

6 双重公民身分

那个得克萨斯人，当我拜访他时，显然是一个得克萨斯人，并且他为自己是一个得克萨斯人而自豪。然而，在他家门前的草坪上，有一根高高的白色旗杆飘扬着星条旗。当我问他时为什么挂星条旗，他回答，“为什么不呢？我难道不是一个美国人吗？”他是美国人，同时又是德克萨斯人。来自慕尼黑的一位女士首先是一个巴伐利亚人，但她说，她同时也是一个德国人。

大而小的

双重公民身分是联邦主义的一个关键组成要素：你属于你自己的州同时属于一个更大的州联合体。如果按那样的方式去思考的话，我们每个人可能在我们的人生中有许多双重公民身分的情况。我们这么想是很重要的。甚至在一个人的一生中，直至生命终结，经常存在着两种忠诚。当我结婚时，我想我是把两个生命——我的生命和我所爱的女孩的生命——结合在一起了。只有当我开始筹备婚礼时，我才意识到我开始变成一个新的家族——我所爱的女

孩的大而广泛的家族——的附属成员。我现在有我自己的家族和她的家族，要协调和平衡双重公民身分和双重忠诚。当组织想给地方单位或专门团体一定程度的独立，同时希望保留规模的好处时，组织也像国家一样变成联邦。同时是大的又是小的比较合算，但管理这样的组织是个问题。

借用 Rosabeth Moss Kanter 的五个"F"的说法，小单位更快，更专注，更灵活，更友好并更好玩（faster, more focused, more flexible, more friendly and more fun）。小单位更能够接近顾客和市民、病人或学生、较少官僚性而较多人性。我们大多数人像鱼一样更愿选择较小的池塘。在较小的群体中，人有更多的机会成为自己，变成一个默默无闻的空雨衣的可能性更小。

另一方面，在任何组织中往往存在着规模经济。在金融、营销和采购领域最容易发现这种规模经济，但在这个时代，这种规模经济在制造业不太常见了。凡是有一些价值的研究都变得越来越昂贵，需要大量现金流的支持。制药公司必须是大的，就像石油公司和飞机制造商一样。大的组织更有希望为员工提供较好的保障，有着较多的多样性和较大的范围，有能力对那种需要好几年才能兑付的基础培训进行投资。我的石油公司告诉我，"现在你和我们在一起的时间有 10 年了，你呆在公司里可能是值得的。"许多人担心如果英国的 BBC 把自己变成许多小的独立单位，就没有人会有兴趣出钱去支持未来的导演和技师所需的专业培

训。

联邦主义是旧时代用来保持大和小之间恰当平衡的措施。在一些方面是大的，但在另一些方面是小的。这从来都不容易做到，因为它意味着让小的独立但小的仍然是更大的整体的一部分，让小的有所不同但小的仍然是相同的一部分。联邦主义试图将那两个对立物结合在一起并管理悖谬，因此实施起来困难重重。双重公民身分使其成为可能。如果同时属于更大的东西和我们自己的较小的单位是有意义的，那么我们在接受一些对我们所处地方的独立性限制(如果那对更大的整体有帮助)时就能看到这种意义。主权不是被割让而是被分享了，更大的单位不仅是“他们”也是“我们”。

对许多英国人来说，欧洲一直是人们光顾的地方，而不是一个人从属的地方。如果他们不是发自内心地意识到他们无论是地理上还是政治上是在欧洲，欧洲和欧洲共同体将只能是“他们”而不是“我们”。这样双重公民身分就失去了意义，人们对联邦主义就不会有发自内心的感情，联邦主义只能是一个卑鄙的词，一个失去了独立但没有任何新的补偿的同义词。

地方公民是一个易建立的角色。我们都能认出我们直接的邻居，尤其当我们和他们在一起工作时。我们的未来依赖于他们。我们有共同的历史，我们很熟悉他们的样子；我们知道我们属于哪儿。用一句中国成语来说：叶落归根，

而那些忘记了自己村庄的人将永远找不到正在寻找的村庄。设计过巴黎的Pompidou中心和伦敦的Lloyd's大厦的建筑师理查德·让格(Richards Rogers)曾经评论说,欧洲越来越变得被它的城市所定义了。巴塞罗那的奥林匹克是有关巴塞罗那的而不是有关西班牙的。德累斯顿曾经一度致力于成为文化、艺术和教育的中心,一个为欧洲服务而不仅仅是为德国服务的地方。我们更容易与我们的城市建立联系,而与欧洲或美国的思想联系起来则相对比较困难。

较大的公民身分较难建立。但如果要有一个适当的平衡,这个较大的公民身分也是一样重要的。在一个企业,将职能结合起来,将一些地区聚集起来,统一管理现金或采购可能都能找到这样做的理由和意义,但这些措施都会从独立的单位窃取权力和决策。那些单位会反对这样做,而不理解这样一个悖谬:为了从他们的独立中得到最多的价值,常常需要为中心的职能牺牲一些独立。只有对中心职能有一定的自信,认为属于一个它自己也是其中一部分的更大的整体是有意义的,才能乐意作出妥协。我们需要那第二个公民身分。

5英镑的拍卖

为了证明这个显而易见的观点,我常常在培训活动中和经理们玩一个简单的游戏:理性人所称作的"囚徒困境"。另外,我还对游戏作了点发挥,即在两个参与者之间拍卖3

张5英镑的票据。我让两个自愿者背对背坐在椅子里，这样他们就不能看到对方的脸了。我让他们为第一张票据轮流出价。第一个人的出价总是1英镑，第二个人往上抬价，因此价格就上去了，在不同的出价过程中，有时是上升1英镑，有时是跳了2英镑，有时是几次才上升1英镑，直到其中一个人达到5英镑，在这点上，另外一个人在正常情况下，但不总是这样，就会停止出价。有一次，有人实际上为第一张5英镑的票据出价23英镑。第二张票据的拍卖是让另一方首先出价，但结果是一样的——我的5英镑的票据得到5英镑或者更多一点的出价。第三张票据也是如此，尽管也经常会有为这张票据出价过高的情况，这样一方就可以宣称一种抑价的胜利——赢了更多的票据，并欢呼成本之低。

团体的其他人坐在一边看，被出价过程中显而易见的愚蠢所惊讶。在下一轮中大家都蜂拥想作自愿者，跃跃欲试他们自己的出价理论或其他的东西。但只要我谨慎地从不同的房间里选人，结果总是相同的。最后，我选择一对一直坐在一起并窃窃私语的，他们一起自愿参加。当他们开始出价时，第一个人出价10便士，第二个人就说“不出价”。票据只卖得10便士的钱。第二张票据的结果也是一样。第三张票据的拍卖则比较紧张。通常他们会坚持协议。第一个人出了新的标准的10便士，另一个人让其通过了。最后，他们拿走了三张5英镑的票据，付给我30便士，共同分

享了他们的收益。然而，有时为了最后这张票据又会重新燃起竞争，第二个出价者会以 5 英镑的出价得到这张票据。然后他们必须处理 4.90 英镑的利润并活在一种背叛的感觉中。

接下去是什么？我会问这个团体。理性、明智、成熟的人们会竞争到疯狂的地步，是因为我把他们分开了。通过不让他们交流的方式，我得以防止他们建立一种联盟，一个一致的目标和一种获益的方式。只有当我从那些有机会一起讨论的人中挑选试验者时，他们才能达到使他们都获益的共同目标——尽管即使那样偶尔也会出现破裂。一个共同的理由（为了那个共同的理由而愿意否认自我）以及相信另一方也会作出同样的行为是明智的组织行为的根本。大多数情况下，这个明智行为不会发生，因为人们不交谈，不信任也没有共同的理由。说得更生动些，就是没有另一种公民身分的感觉，因此没有明智的妥协的可能性，没有整体和部分之间的一种恰当的平衡的可能性。

令人沮丧的是这个实验从未失败过。它经常按我预知的方式进行。如果不存在一个和我们可以信任的人之间的明显的共同理由，使最初的牺牲在最后变成对我们相互都有好处的东西的话，我们直觉地为自己的眼前利益而工作。今天，我们会看到 5 英镑的拍卖游戏真实地发生在世界各地。

女王的大问题

第二重公民身分是关键。有趣的是，政治家和管理者都用相同的手段去强化那更大的忠诚。他们相信世界上存在可以在任何可能的地方和可能的时间显现的联邦旗帜或公司徽标。他们有他们自己的国歌，或者在组织里有远见和价值陈述，这些是象征性多于真实性的东西，但它们在重要性方面一点也不逊色，因为他们把理想赋予具体表现形式从而使得所有东西结合在一起，他们把共同理由的意识融入到我们的责任中去。

现代组织花费许多时间在那个共同理由上，确定它是什么，交流并强化它。它看起来可能像是闲聊，有时确实是这样。但要是做得比较适度，它就不是闲聊而是企业中重要的东西。理查德·帕斯凯尔(Richard Pascale)和安索尼·阿索斯(Anthony Athos)在描述当代日本公司时，更虔诚地把它叫做公司的“精神结构”。传统仍然在变得更老。在伊丽莎白一世时代的英国，他们把它叫做女王的大问题——将她的商业投资者结合在一起并建立一个帝国的共同理由。在美国，每个总统都在就职演说中不遗余力地强调：他现在将为他的所有公民同胞们掌权，而不仅仅是为了那些在选举中支持他的人。每个总统都会指出：如果他们互相帮助的话，他们就是帮助了自己。每个总统都会提醒他的听众：被叫做美国的这个地方和这个传统是他们需要去重新发掘

的。"我们必须证明我们值得继承先辈留下的东西。"这不是空洞的雄辩而是有意识地制造一个共同的目的。令人伤心的是,脱口而出的雄辩很容易在日复一日的现实中迷失。因此,领导的最硬性的任务之一就是去努力实现更大的市民身分这一雄辩的承诺。

总统、领导者要做到有效就必须代表整体去面对各个部分以及外部世界。他们可能生活在中心但他们不一定是那个中心,为了强化那个共同理由,他们必须是一个持之以恒的教师,以及永远旅行、永远演讲、永远聆听的传播共同理由的传教士。这个角色和首席执行官的作用并不一致,这就是为什么许多组织现在都单独列出两个角色的原因。传教的任务不易被委员会或被备忘录所执行,因为理智使得人们不易激动,并且几乎没有人曾跟随一个委员会面战斗。在一个大组织中的联邦总裁的一生总是一种长长的宣讲,成功的总统和总理知道他们的主要任务是让人们紧跟着他们。罗斯福和他的炉边收音机演讲,克林顿和他的城镇会谈,邱吉尔和他的战争年代的广播,所有这些,实际上都是运用了流行的宣讲(teach-ins)。

然而,双重公民的要求比旗帜、国歌和好的口才、看得见的总统这些还要多。这是通过交互培养、通过使人们在各个部分之间移动并在部分和中心之间移动而得到润滑的。通过那种方式,更多的人能够面对更多更大的现实;他们不仅自己在成长,而且他们的视野和他们对整个组织的

理解也和他们一起在成长。历史最长的公司联邦壳牌石油公司很清楚它远不止是任何股票持有者或正式权威的联合，而是包括将5000名海外员工都联在一起的联合。规模和壳牌不同的地中海俱乐部，另外一个有独立的度假中心的联邦组织，则坚持认为选址经理应该每两到三年就变换他工作的地方，以创造一个分享的习惯和价值的国际家庭。

法律和货币

另外一些必备的东西是一个统一的法律框架和一种统一的货币。它们不断地提醒每个人，它们是某种更大的东西的一部分，那是它们的象征性的作用。它们的实际作用是让各个部分一起工作。

在组织中，一个共同的法律框架就是一套基本的指导原则——"在这儿我们如何做事情"。在一些地方，人们把这种指导原则叫做"圣经"，但明智地使这种指导原则不具有圣经的教条般的强制性或流于空洞的解释。太多的法律只是导致太多的律师，而律师是昂贵的。在组织中，一个共同的货币就是一个共同的信息系统，使得投入和产出能在各部分之间得以衡量和比较。如果这不是很不常见的话，感觉就像是一般的常识。销售部门经常谈论销售但不知道他们对增加值的贡献，而采购部门谈论成本却不知道他们给销售带来了什么不一样的东西。过去在英国，当医生开出处方或把他们的病人推荐给专家时，他们既不知道成本

也不认为应当知道成本。他们认为，知道成本就会影响他们的医学判断。在那种情况下，他们就会抱怨治愈病人的钱总是不充足。那时，国家健康服务部门没有统一的货币，因此专心投入工作或对组织的财务认真负责没有任何意义。矛盾的是，通过将健康医疗系统分成更多的自我核算单位，共同理由的意义增强了，因为各部分现在必须互相交流，并且这样做有意义了。就像他们说的，交流的组织才能有凝聚力。

然而，我们必须注意的是法律和货币不会流行到淹没地方公民身分的地步。中心可以呼吁统一，呼吁一个每一部分和另外的部分都一样的组织，但顾客从履行的意义上希望那是他或她自己所偏好的，地方单位希望能够有适当的标新立异。统一和平等一样是自由的敌人，但太多的自由也会破坏效率，因此必须存在一个平衡。

新的地方超市不储存意大利调味米。意大利调味米在不流行的英国角落里可能会被看作是外来品，但令我高兴的是在无限多的商品中能够找到这种成分最朴素的东西。我们希望超市储备一些这种大米。我和超市的经理谈论这件事，他深表遗憾，但表示有关的货架和存货单已经被中心放弃了，他没有选择权。但我怀疑中心真的能这么明智，知道这个地区的口味的随机分布，或者他们只是不信任经理？经理拥有哪些其他方面的选择权，或者他只不过是一个走来走去的机器人，只是在那里给出标准，而对像我这样的人

没有任何反应？在那里，地方居民的身分几乎没有意义。一个相似的、复制的组织将一致性强加给它的世界，认为中心最清楚地知道选择权是危险的以及地方差异是不必要的。我怀疑所有那些假设都是危险的，因为它们否定悖谬，它们葬送了悖谬而不是去平衡悖谬。

金钱说话

我们也应该记住我和我的学生玩的那个拍卖游戏带来的另一个教训。金钱会说话。金钱也许不是世上最重要的东西，但它提供了交易的筹码。如果两种公民身分都涉及财务问题，人们更易信任双重公民身分。如果没有象征物，游戏看上去可能不像是真的。我们的报酬开始反映这点。利润分享机制不像原来那么罕见，但仍可以做得更进一步。这样一个时代会到来，在这个时代中一个人的年薪来自四大块。最大的一块是工作的报酬，反映一个人在组织中的地位、经验水平、技能、以前的成绩以及工作的层次或级别。这一块没有什么新东西。如果有什么新东西，那就是在一个好的年份，这一块只占拿回家的总报酬的50%（日本除外）。另外的三块是集团或公司的全部盈余的分享，一个人的工作小组——第一种公民身分——所增加的价值的分享，最好是反映个人贡献的个人奖金。这两种分享在正常情况下等于年总报酬的20%，个人贡献占10%。

乍一看，这些数字似乎很大。但不要忘记起点是定为

正常的拿回家报酬的 50% 的基础工资或薪水。起点的数目不会变动但其他的数目会随着实际的绩效而相应地变化。在好的年份,钱比较可观,就会有较多的钱用于分配,因为基本的成本只占了一半。然而在不好的年份或绩效下跌,总的工资会下降,但不需要解雇任何人以降低劳动成本;劳动成本自动地下降了。通过那种方式,公民的义务得以实现——你保留工作——如果有奖金可以分享的话,大家就一起分享奖金。正是这种支付体制帮助日本公司维持了骨干工人的终身雇佣体制。

百分比应该比较大才会让人有兴趣。一些组织经常制定的 5－8% 的奖金和在圣诞节或新年休假时支付工资没有多少差别。这样做不过是一种姿态。百分比也必须被看作是公平和客观的,必须建立在真实数目的基础上,而不是建立在百分比或判断上。惟一例外的是给个人贡献的百分比。这个百分比很难完全客观,除非一个人是董事会的推销人员。组织中每个人的意见必须得到考虑。如果意见是将所有的钱在成员之间进行分配的集团自己的意见,地方公民身分的意义就会被加强。一个开放的好团体不会逃避分配钱的任务,而且他们会对每个人得到比平均数多或少给出理由。另外,一个人的工作团体并不是一个人贡献的惟一裁决者;团体外部的上级和同事也可以表示相关意见,然而许多团体都会混水摸鱼并分到同样多的金钱。因此,平衡是最好的。来自团体内部和外部的意见也增加了反馈

的机会。然而，关键是如果双重公民身分的意义得到强化的话，这个奖金上的个人要素应小于两个团体要素。

显然，组织的奖金制度是一项重大的制度，其重新安排只能在公司繁荣的基础上一步建立。已经成立的组织必须逐步达到这一步，充分利用好的年份更快地前进，同时不要忘记最终的目标并时时都小心地解释为什么这么做以及做了什么。这应当被看作是一种分享公民奖金以及共担风险的方式。

消失的中间

双重公民身分意味着我们只能是两个政体的居民，但从理论上讲应该可以是更多政体的居民。我是我所在城镇的居民，然后才是我所在地区的居民，然后是我所在国家的居民。在国家之上并超越国家就会出现贸易壁垒或者更大的超越国家的联邦政体，甚至可以是整个世界。然而，理论往往和心理的现实不一致。大多数人只适合有两个层面的忠诚。因此，链条的尾端经常就是结束，中间层面被挤出去了。“我首先是一个苏格兰人，”我的朋友说，“然后是一个欧洲人。我根本没有感觉到自己是一个英国人。”只有那些像我的爱尔兰人——它小得像部落似的——的国家，才不会在部落和联合体之间受到挤压。那些试图在经营公司和公司核心之间增加另一层忠诚——经常是一种地理上的忠诚——的企业，结果可能是搅乱并削弱了公民身分的意义。

政府在向本国公民分配医疗、教育或福利时，必须决定哪一层是应该忽略的。如果他们坚持保留核心控制，同时将履行环节下放给地方单位的话，中间层面只能是障碍并终将萎缩。或者中央政府必须把权力分给中间层面，根据规则分配金钱，只保留提供服务和建议的作用；或者中央政府将中间层面变成单位可以利用的自由选择的资源中心。那样的话，联邦就变成了一种中央集权化的机制。

大卫·奥斯博恩（David Osborne）和泰德·盖伯勒（Ted Gaebler）在《改革政府》一书中提供了政府的中间层级消失的一个更有趣的例子。他们希望看到更多的公共服务机关的所有权和控制权从官僚主义者和政府专业人员转移到社会团体和个人手中。居民社团、邻居、自发的组织将得到授权，并在需要的时候得到中央的资助，执行政府的许多地方活动。如果真是那样的话，整个行政管理层面将是不必要的。

英国新的经理中介就是朝这个方向迈出的一步。这些新的经理中介是独立实体，负责从福利中介到信息中心办公室等范围很广的政府服务的履行（deliver）。然而，只有当它们真正达到自治，政府服务的联邦主义才会很完善。现在，英国财政部仍不愿全部放权。例如，员工报酬、级别和数目都由中央控制。如果不能决定自己需要的人员，就不可能有一种真正的本地居民的感觉。即使对技术细节的指导也不能替代另一个更大的忠诚，这另外的忠诚在城市服

务的旧传统没有在新生繁荣的独立体中消失的情况下是根本性的。显然,要做到联邦主义并不容易。

可以有许多种本地居民的定义。加利福尼亚州政府由于层级太多,很快陷入困境。因为政府层级太多,就很难知道真正的责任在哪里,校董和医院董事会、地方团体、州和联邦等各层面应该做些什么,并且很难继续实行直接的民主,与此同时选举者可以通过选举把具体的建议变成法律。无论是在一个公司还是在一个国家,太多层级的居民身分只能是一种官僚主义的噩梦。我们必须取消更多的中间。

欧洲较大的国家的议会,本身就是种族区的联邦,他们知道如果当欧洲变成一个更完全的联邦,他们就很可能被挤出去。可以理解的是,他们并不排挤思想。成为一个趋于消失的中间并没有什么好的,即使这是一个更大的忠诚的需要。不仅议会面临这种消失的中间的困境,组织中的阶层至少已经瓦解了十年了,因为这些组织在进行联邦上的重组,即使他们可能不把这些叫做重组或者不这样重组。在联邦的结构里,层级是有限和和局部的,你和更宽的组织中的人有联系是因为他们的作用和你的需要相关,而不是因为他们在组织中的地位要求这样。让我们忘记层级,利用网络吧。

我曾听过法国一家大的超市和旅馆连锁店的总裁对一群至今钟情于层级的爱怀疑的西班牙听众解释其联邦的衰落的组织。其中一个人最终有些沮丧地问道,"请向我们解

释，在里昂的连锁店经理对谁报告呢？"总裁显然不理解这个问题，他说，"如果这是一个营销的问题，他会去找马赛的专家，但如果是一个采购的问题，他要找的人在巴黎。""哦，那谁是他的中间老板呢？""没有一个人是他要叫做老板的。"你可以看到那个西班牙人脸上困惑的表情，那个西班牙人居住在一个部分联邦但仍没有联邦地经营其组织的国家。双重公民不需要任何中间。

失去忠诚

双重公民是社会和组织中的一系列悖谬的钥匙，无论这些组织是企业、医院、政府机关、慈善机构还是别的什么。否定地方的小的忠诚，就会扼杀所有的自由、激励和创造性，只相信中央是正确的，就像 IBM 在 1990 年代早期花了巨大的成本所做的那样。否定大的忠诚，就会出现大量的无效率、复制和误解。我们需要两个忠诚。

在 1993 年，英国家政委员会的社会事务组出了一本论文集，题目是《失去美德》，这本书认为像"职责"、"忠诚"和"义务"这样的词已经从大众使用中消失了。他们谴责一个没有道德的文化的成长。一些人把它归因为地区未能培植是非对错的观念。工党的发言人布莱尔指出这些词在家政事务上并没有意思，除非一个人感觉到自己属于某种东西——一个可以利用也可以给予的东西，一个大于个人的群体或俱乐部的东西。用我的话来说，他是在说，没有那第二

种大的公民身分的感觉，自私是不可避免的。如果我们不能在我们的人民中创造出那种大的公民身分的感觉，我们的社会就不会平衡，我们的语言就会开始改变。

正确地理解联邦主义就是可以恢复我们的组织和我们的社会中那种地方的归属感和更广更大的公民身分的感觉。

7 反向授权

反向授权(subsidiarity)是一个不好听的词。然而你一旦懂得如何拼写并会说这个词时,就不可能忘记它了。反向授权是联邦主义的核心思想;是学习的关键要素;变革如果要有效的话,便取决于反向授权;团队的工作需要它,就如同任何想让个人为自己承担更多的责任的努力一样。然而,它是一个令人困惑的词语,因为它和辅助性(subsidiaries)没有任何关系。

反向授权

杰克斯·戴诺斯(Jacques Delors)曾经出钱为这个不好听的词语征求一个好的定义。他本可以不用这么做的,因为许多人很快就记住这个词了。政治上,对美国宪法的第十次修正放弃了州的权力的准则,这么做实际上只不过没有用这个词罢了。罗马的天主教会在此之前就从政治理论中借用了这个思想,制造出这个词并把它转化成一种道德准则。最近一次重申是在1914年四旬节纪元的罗马教皇通谕中,"较大较高的组织将那些能被较小的较低的实体有效

履行的职能硬归给自己的做法是一种不公正、一种严重的罪行、一种对正当的秩序的冒犯……"遣词多么强烈。我用更简单的方式表述这种思想——窃取人们的职责(responsibility)是不对的。你也可以将 subsidiarity 定义为"反向授权"——分部对中心的授权。

不久前,我年轻的女儿和一个合作者创办自己的企业。他们有一个好的产品,但他们以前从未经营过企业。当我看到他们作出我敢肯定是危险的和愚勇的决定时,我强烈地想进行干预并把我有益的经验传授给他们。我爱我的女儿并非常希望她事业成功。我想帮助她。我女儿坦率地告诉我,应该担心我自己的企业而不是他们的。我后来才认识到,我是在窃取她的决策,拿走他们的选择和他们的机会,为了宣称那是他们的成功或者从他们的失败中吸取教训。我向她道歉。下一次我将会等他们来问我——反向授权。我明白了,为什么反向授权是一种道德准则。

联邦组织严肃地看待反向授权。他们必须这样做,因为他们按照反向授权的准则行事。单个的分部或者州放弃了一些对中央的权力,因为他们相信在一个集体决策基础上的中央比靠自己能把事情做得更好。因此他们保留了他们认为自己能够处理的尽可能多的独立。这些中央的"反向权力"是一起协商的,然后记录在正式的章程中。所有的联邦组织都有书面的章程。英国对正式章程的厌恶可能和她直觉地对联邦主义以及它的正式手续的不信任有关。关

于联邦主义不应该有任何不清楚的地方，否则一个地方就会充斥着交迭的责任和扯皮。

随着越来越多的组织在其核心周围进行了各种联合，它们被迫谈判谁应该做什么，压力是将尽可能多的自由权给各分部。不是所有的东西你都不能下命令；谈判是不可避免的，反向授权也是一样——使权力尽可能接近行动。

新的中心

荷马·巴哈密(Homa Bahrami)在描述硅谷的高科技组织时，把它们叫做多极。他这样形容它们："它们更像一些相互依存、互相交流关键的技能和技术秘诀的商业单位的联合或群体。它们和中心有一种伙伴的关系。中心的作用是确定广义的战略远景，发展分享的行政和组织的基础设施，并创造一种能产生协作的文化胶体。"

一个被划分为"企业"的公司雇佣100个专业人士，包括财务和行政管理、基础设施支持(包括采购)、法律服务、人力资源和公司交流等领域的专业人士。必须说明的是，所有这些角色，都是服务的角色而不是制定决策的角色。

"横向组织(horizontal organization)"也在流行。如同麦肯锡咨询顾问奥斯切夫(Ostroff)和斯密(Smith)所描述的，这些组织有十个关键的准则，包括："围绕程序而不是职能工作并选择关键的绩效目标，通过最小化非附加值的业务使层级扁平，使团队而不是个人成为组织的基本的建筑模

块”。他们所说的是：诀窍是找到最优的反向授权水平，然后将尽可能多的东西分解出去，这样群体或者团队以及个人就可以按他们直接支配的方式来做他们所负责的事情了。按他们的观点，团队最接近恰当的反向授权水平。如果他们的观点成立的话，中心的工作是制定标准但不必具体规定这些标准如何履行。在事件结束后，将单位的绩效与那些客观的标准比较，从而对单位作出判定。一些人将所有这些叫做“程序再造(process re-engineering)”，但这只是给一个古典的准则起了一个现代的名字。如果我们有机会去应付时代的动荡的话，这个准则是需要被重新发掘的。人们已不再将中心或高层奉若神明，不再相信也不再幻想领导能为其他人考虑一切。

在这个准则之后，各地的组织致力于中心的瓦解和分散。硅谷的100个专业人士似乎是接近标准的。瑞典－瑞士的工程巨头ABB在苏黎世的一个不起眼的办公室里监督着225,000个人。位于伦敦的英国石油公司的人数是那个数字的两倍但希望以后能减少一点。理查德·布然孙(Richard branson)的维京(Virgin)帝国公司只用5个人就做了这一切，他们采用的方式是分散中心。没有必要让所有负责组织全局责任的人都坐在相同的核心位置。那些负责协调一个具体产品变动的人可能更应该被安置在负责那个产品大部分工作的地方。研究协调可以去最好的实验室，在那里可以对一个国家或州作出概括。将权力分散在四

周、分散在下面能使那些最接近行动的人有一种对整体政策的参与感和所有感。这是实践中的反向授权，就像他们为了重组和发展的需要将欧洲银行设在伦敦或者把欧洲大学设在佛罗伦萨一样，或者就像把欧洲议会设在斯特拉斯堡一样。将所有东西都放在布鲁塞尔就是把太多的权力放进中心，那将是窃取职责。

中心应该是小的并部分地分散的，但它必须是强有力的、很好地掌握信息的。毕竟中心负有政体的最后责任。它所保留的权力一般包括“新的钱”，即战略投资的选择；“新的人”，即制定集团中关键的人事决策的权利；信息系统的设计和管理，这是组织的动脉；还有，最有争议的是，当事情变得不对劲时的“干预权”。只有那些在中心的人才有一种全局观。他们不可亲自去运作，只能关注极少的事项。然而，他们要有暗示、影响以及必要时的干预能力。中心的主要任务是确保未来，为此就要确定在未来来临之前，目前的情况并无偏离。

英国 BT 的迈克·贝特(Mike Bett)坚持认为，没有一个强大的中心，联邦主义就无法实施。在过去，强大的中心意味着庞大的中心。许许多多的人们为了计划和监督而聚成一团，权力也集中于一处，因此邦联主义仅存在于名义上。然而，现在迅猛而来的信息革命意味着中心可以是小而灵敏、强而分散的。权力可以更加平衡。组织的神经中枢可以同时置于总裁和其他若干人众的掌上电脑之中。“虚拟

组织”即屏幕上想象的组织就在手提箱里,它与我们四处相随。信息革命使联邦主义成为可能。

然而,这一分散的新中心除了盯着屏幕出神外,自我交流也是需要的。电视会议、语音信箱和其他技术手段虽然可以有所帮助,但并不真正取代相互谈话时的眉目传神。这一分散的新中心的物质存在正越来越像是俱乐部会所:人们在此相遇、饮食和问候,却并不做日常工作。打个比方,就像俱乐部一样,有经常性人员,有社团性服务,然而组织的主要成员是在别的地方生活和工作,俱乐部只是必要时的聚会场所。甚至主席或总裁不在中心工作也不成问题。办公室人员大部分的时间只是培训、指导、了解和聆听——无论如何,要与集体共进退,既为各决策中心服务又保持超脱。当他们真要去俱乐部的时候,他们甚至携有各自时兴的“小狗”和“马车”——一张可移动的、具有全套附属电子装置的办公桌,当主人报到时,它可以随时滚动并与其他人的办公桌相连接。

意大利风格

一个人会问:公司权力的大教堂——那个塑造我们空间轮廓的塔区——会怎么样?100个专业人士的中心和公司俱乐部不需要成排的高耸入云的小隔间。令人奇怪的是:过去经理套间往往高过云霄,但现在我们开始发现这些中心无论是从形式上还是喻义上都更接近地面。他们的旧

套间将变成富裕的老年病人的公寓还是干脆整个大厦都被摧毁？一个变革中的空中轮廓将是真实的反向授权的明显信号。

大多数意大利城镇的建筑风格已经有数个世纪没有改变了。当然，破坏 Siena 或佛罗伦萨、罗马或者 Bologna 的建筑风格从风俗习惯上说是一种犯罪，但我猜测意大利社会的组织和这有一些关系。在意大利，令中央政府很沮丧的是，真实的权力仍然在家庭和地方团体手中。反向授权往往规避政府的正式机关。当我在托斯卡纳住了几个月后，我很快意识到我无法遵守意大利的许许多多的法律：规定你可以建造什么样的建筑物，你可以买什么样的汽车，你应该有哪些许可证，你应支付哪些税收，你可以雇用什么样的人以及你可以把你的房子租给谁。这些规定不仅变化得相当频繁，而且官僚机关不能应付任何人的特殊情况，就像遵守法律的盎格鲁－撒克逊人那样希望人们按照书本教条地去做所有的一切。

我开始理解，没有人可以期望你去遵守每一个小的规定的字面意义，而是你必须离开有一系列法律束缚你的地方团体。我们生活所在的团体是一个家庭的网络。每个人都知道每个人，并知道每个人所期望的东西。忽视当地居民而把法律作为最后援助武器是一种冒险的行径。这个生活网络之外的外部者是受欢迎的，但内部人从来都不会受欢迎。政府可以装作教皇的说法，制定法律和作出规定但

大多数都没有效果。地方控制是一个非常有效的但非正式的系统。

许多人会提出，在意大利，反向授权已经走得太远了。国家在分裂，可能令人信服的是，分裂成两个或甚至三个，而地方似乎很兴旺。最大的家族麦发(Maifa)仍然部分地统治着。政府是无能的并已被证明是腐败的。如果国家要成为一个活跃的实体，权力就必须重新平衡。然而，只有当形成一种普遍的共识——因为联邦主义依赖于反向授权，所以为了所有的利益，中心必须放弃一些权力——这一切才会发生。这个认识是慢慢得出的，那些为了自己的利益而纵容反向授权进行暴乱的老政治家行将消亡。我希望这个平衡将很快会得到恢复。

无论是在企业还是在生活中，意大利都是一个家族的国家，是由网络联结起来的小单位的国家。意大利人发自内心的行为，我们一定要有意识才能做到。

反向授权(subsidiarity)是指小的单位，有真正责任的小单位。理查德·布然孙喜欢50或60个人的单位，曼(Man)公司的安东尼·加(Anthony Jay)喜欢400或500人的单位并以学校、巴黎郊区和澳大利亚为例。微软的比尔·盖茨认为200个人的公司是最大的了。汤姆·彼得斯(Tom Peters)举出许多组织的案例，如太平洋铁路协会将他们自己分成更小的单位，在那个案例中，每个公司都有600个人，但最后都喜欢正常规模为150人。他引证了《新科学家》杂志的

发现，“在大多数现代军队中，最小的独立的单位的正常人数是130－150个男人”，“一个关键的界限是150－200人，较大的公司有一个不成比例的缺席和病休的人数”，“一旦一个理论学科大得超过200个研究者，这门学科就会分裂成两个子学科”，“公元前6000年左右，来自中东的新石器时代的村庄一般包含120－150个人”，“哈特派教徒（Hutterities）是当代北美原教旨主义者，他们认为150个人是他们团体的最大规模。”

确切的规模并不重要。我们所说的要点是我们需要单位足够大以能做它必须做的事情，同时足够小，这样我们能认识单位中的每个人，他们也能认识我们。奥卡姆（Occam）的主教应该理解这点。根据奥卡姆剃刀（Razor）准则，单位应该像它所能够的那么小同时像它必须的那么大。这是一个平衡的悖谬。

签名和划船的八人

然而，反向授权（subsidiarity）取决于相互信任。那些在中心的人必须信任单位，单位必须信任中心，而且单位的成员必须互相信任。当存在相互的信任，就不需要那些堆砌在大组织中的程序书、工作手册、监督员、绩效指标和柜台的签名了。这些东西都是不信任的标志，它使得这么多的组织看起来像是人类灵魂的监狱的可怕的空气。而组织不应该也不必是像那样的。我们的工作可以是我们的自豪。

这样说吧：我们希望能够签署自己的工作。制造一个电视片的团队的每个成员都将他们的名字签在最后。当你看到信用单，你会疑惑；为什么任何人都需要知道所有那些名字。你不需要知道，但他们需要告诉你；他们想要得到承认和信用。

我的一个朋友被任命为一个小型艺术印刷作品的经理。他上任后不久就把所有的工作人员叫到一起，对他们说他对许多出错的工作的质量感到很惭愧。他告诉他们，“将来，我希望每个按命令工作并将他们的名字签在一个小条上的人走出去都能说，‘我们是对这项工作负责的。我们希望你喜欢它。’我期待着反抗，”他说，“但相反他们都鼓掌了。”“我们也对许多工作感到很惭愧。但我们认为那是你想要的——最低的成本生产出来的最低的可接受的质量。只要你提供机器让我们按自己的标准工作，我们会很乐意签名。”反向授权取决于相互信任，但签署你的名字是我所知道的对质量的最好保证。这就是为什么专业人士总是为他们的工作签名的原因。签名等于承认了他们的责任。有了签名，我们就知道，如果事情出错了，谁应受责备——如果事情对了，应去感谢谁。

然而，这种相互信任需要时间去建立。它需要所有有心人的努力。我曾把一个典型的英国人的工作团体描述成一个划船的八人团体——八个人尽可能快地向后划，彼此间并无交谈，由一个不划船的人指挥。我认为这是明智的。

后来我受到一个碰巧是划桨者的听众的指责。"你错得离谱,"他说,"简直是拿它开玩笑。如果我们相互间不是很熟并对彼此的能力完全信任的话,我们不可能做到大家不说话只是齐心协力划船,或者高兴被一个不划桨者指挥。这就是为什么我们在一起练习这么多、一起吃饭甚至一起生活很长时间的原因。"

我想起日本人的团体,其员工以他们下班后在一起所花的时间多而闻名。我还注意到演员们如何不仅一起排练而且一起社交。人们必须相互熟知,不仅是在上班还是下班后,知道是否会对某人有信心或者更多的是信任。我儿子受过典型的英国教育,一种把他培养成个人并强调他的个人品质和技巧的教育。他在人群中很突出。然后他去了戏剧学校,在那里他们选了27个年轻人组成一个团体让他们一起工作了三年,学习戏剧表演。他很快就意识到他的站立或跌倒是取决于整个群体的质量的。在一个平庸的团体中做一个明星是没用的。他变成了一个投入的群体主义者,教导别人他所知道的东西和他们没有做的东西,并从他们那里学习到新的技能。竞争消失了,合作是一切。他说,在学习期间,他没有时间见到别的朋友,群体是第一位的。"我们相互依存。"我指责他变得像日本人。"那是一种恭维,"他答道,"因为他们懂得在一个团体中需要什么。"

残酷的信任

在一个团体中的反向授权(subsidiarity)听起来很温暖,很可靠。然而,在实际中,它是残酷的,对那些主管的人有重要的影响。一方面,团体必须足够小,必须在一起足够长,以培养相互信任。信心和信任不能从商店里订购到。一个人必须在岗位上呆得足够长,好让别人来判断他们的行动和决策的结果。如果你只工作一年,别人很难作出判断。更重要的是,如果你相信别人的判断,但结果别人对你的判断证明是不合理的,那么你就有必要做到无情。如果你不能对团体中的一个成员有信心,那个成员就必须离开。如果整个团体不看重信心,整个团体都必须离开。没有相互的信心,反向授权的准则就不管用。必须设置检查和检核员。怀疑和借口会变得很普遍,道德下降,工作垮掉,任何残余的信心也将消失。只要一个人从错误中吸取教训,错误就能够并应该被容忍,但太多的错误尤其是戈尔副总统所说的那些低于水面线的错误以及危害组织的错误,会破坏信心。那些错误是不容易被原谅的。那样,最好是冷酷而不是难过。

汤姆·彼得斯(Tom Peters)讲述了一个很好的故事,迈克·沃尔斯(Mike Walsh)担任了管理 Tenenco 的工作。在工作了四个月后,他听说路易斯安那的地方经理把员工集合在一起,开了一个“安全会议”。当工人们到达时,他们被强

迫躺在地上，搜查身上是否藏有毒品。沃尔斯觉得这样做对他试图创造的那种组织无益。于是他飞到那个地方，为这事向员工道歉，并找机会开了另一次全体会议。在那个会议上，一些员工开始抱怨员工在单位居住的一些铺位汽车(bunk cars)的安全问题。地方经理开始详述公司花了多少钱在这些铺位汽车的维护上，想把这个问题解释清楚。沃尔斯打断他："为什么不去看看那些汽车呢?""但外面在下雨，"一些经理说。"没有关系，"沃尔斯告诉他们，"经理们不会溶化的。"他去参观了铺位汽车，确定它们确实是不安全的，并一直看到它们得到修理。

那件事在Teneco的大的事情方案中似乎并不很重要，但这个故事传开了，结果大大地促进了那种双方面的信心的建立，而这种信心对反向授权来说是最必要的。信心取决于知道另外一个人是谁，他们支持什么，他们将走得多远——取决于基本的人类品质如真实、正直、特性。这些是渗透组织生活的数据表和委员会所没有留心的东西。汤姆·彼得斯在他的书中用了一整章写"失去的X要素：信任"，但他没有提供简单的解答。"读更多的小说，更少的商业书，"他说："关系确实都在那儿。"

反向授权(subsidiarity)听起来就像是另一个不好听的词——授权。但两者存在重要的区别。授权意味着在高位的人给出权力。另一方面，反向授权首先意味着本应拥有的权力的降低或进一步地放出去。这就是说你不能把它当

作是最后的援助手段。那些在中心的人是各分部的服务员。中心的任务以及任何领导的任务，就是帮助个人或团体完成他们的责任，使自己值得他们的反向授权。通过这种方式，就有可能处理一种个人主义的悖谬，即我们想要属于但我们不想被使唤，或者被"授权"，如果隐含的意思是"我授权你这样做，但如果我不喜欢你做事方式的话，我可以不授权给你"。因此，反向授权是一个强待遇（tough deal）。一个人必须理解自己的责任，然后才能履行。它也意味着我们要能够面对不和。如果我们要承担责任，我们必须清楚：我们成功的标准是什么，什么是可以接受的，什么是不可以接受的。只有存在相互的信任，不和、争论和冲突才能积极地得到处理。建立在反向授权基础上的组织充满了模糊、争议和冲突，但如果它们是被一个具有共同目的并团结在一起、彼此信任的朋友间的争议，那就是有用的争议。苏格兰哲学家大卫·休谟（Daivid Hume）说过，真理来自朋友之间的争论。

结果是，很有必要在反向授权和信心的基础上经营一个组织。在中心也会感觉到相当寂寞的。ABB公司的一个董事说，"我们所能做的就是看着一群人并观察，大体上它是朝西方前进的，我们就感到一些安慰！"那么，为什么这么多的组织试图要让反向授权发挥作用呢？这部分是针对个人主义的悖谬的，他们认识到受到良好教育的有知识的员工越来越想同时拥有自由和结构。为了吸引并留住最好

的知识员工，成为一个"首选组织"，反向授权必须得到保证。

我们大多数人和知识工人没有什么不同。我们希望拥有我们自己的工作，但我们喜欢在一个结构里工作。我们需要知道对我们的期望是什么，但然后必须有权力按自己的方式做事。反向授权是，并且更紧迫的是，对我们的机构要灵活但同时要一致，需要把所有的事情分给所有的人，但仍对所有人都是一样的。然而，更深入地，反向授权是一个道德的需要。权力属于人民。经理、老师、父母的挑战是帮助他们可靠地执行它。

反向授权(subsidiarity)强调个人权利和责任是任何意义上的公民的基础，是任何意义上的社会的关键。如果我们想要我们个人的自由，如果我们想得到对它们的承诺并有健康医疗和福利的保证，我们必须接受我们对伙伴的责任，赢得保证自由的信任。这是一个人从父母那里或从老师那里同样能学到的东西，但反向授权隐含的意思是父辈们要好好指导孩子，给孩子她或他所能处理的职责，然后帮助他们达到这些职责。反向授权是一个很老的词，充满了涵义。它可能听起来像是过时了，但它有着现代的意义。放弃它是愚蠢的。

企业的含义

一本书——它从一件空雨衣的象征和重新找回人类自身的挑战开始,中间是关于进步和经济成功的所有压力,必须考察我们社会中的企业的位置和含义。即使那些过着远离工厂和制造店、商业店生活的人也需要对企业有一个认识,知道企业是为谁的以及做什么的。他们的经济安宁直接地或间接地取决于企业。衰退使每个人认识到经济中一个健康的交易部门是多么重要。当企业开始下滑,一切东西都在下滑——工作、税收收据、房价、政府支出。然而,这是否意味着企业纯粹是一个财富创造的工具,最好是让它做它必须做的事情,或者这意味着正是由于企业的社会影响,它必须有一个比使它的所有者非常富有更广的义务吗?

更直接地说,企业道义渗透了我们的生命。一切事情都被想成是一种类型的企业。这个时代,我们无论是医生还是牧师,教授还是慈善工作者,都是"在企业里"。每一个组织实际上是一个企业,因为判断它的标准是它为顾客将投入转为产出的有效性以及它和同行的竞争,惟一的不同

是“社会性企业”不用分配盈余。我曾相信，美国人往往比较知道这点，但美国严酷的现实使许多欧洲人远离它。

然而，英国最近将它的学校、医院和医学操作，甚至部分政府的服务供应，都变成独立的企业，仍然由政府资助但按它们对资源的有效利用判定它们并要求它们去竞争顾客。当“有效率”的含义被完全了解时，我们应当认识到这将是对我们生活方式的一次革命。然而，其中一种含义是，三分之一的人工作于其中的所有这些组织都必须回答相同困难的问题——这个企业是做什么的，它属于谁？在这些企业中工作的我们（无论企业是社会性的还是商业性的）是它们的工具还是比那更多的东西？什么是我们的权利，反过来，什么是我们的责任？

我们设法逃避大多数这种问题，同时我们专注对付极权主义。我们认为，任何东西都一定比这样一个中央控制的制度要更好，却忽视了一个事实：我们许多最大的组织也是按类似的极权主义的方式在运作的。既然极权主义是不足信的，资本主义一定是它的最严厉的批评家。盎格鲁－萨克逊资本主义，当我们看到它出口到东欧旧社会主义国家所有未加保护的地方时，我们发现它对一些国家是好的但并不是对许多国家都这样。越来越清楚的一点是存在好几种资本主义的变体。迈克尔·埃伯特（Michel Albert）在他的《资本主义和资本主义的比较》一书中，清楚地说明了盎格鲁－萨克逊模式和欧洲大陆模式的不同。但还有亚洲的

资本主义——可以被叫做儒家资本主义，尤其是它的日本的变体。

盎格鲁－萨克逊人可以从别的模式中学到很多东西。一些人希望英国和美国的企业开始模仿日本和欧洲大陆的模式，它们和它们的六个不同的股东有一种中国式的合同，这六个股东中最明显的是金融家、雇员和供应商，还有顾客、环境和社会整体。这样一个六面的或六边形的合同不可避免地改变了企业的优先顺序，留出更多的空间关注其他团体。那样的话，企业就不再仅仅是一个经济工具。具有讽刺意味的是，在一个全球竞争的压力正将其他的模式尽可能快地拽向盎格鲁－美国人模式的同时，盎格鲁－美国人模式也正向其他的模式倾斜。

“企业是做什么的?”这个问题将在“企业合同”那一章中讨论，在那里我提出资本主义的不同制度确实应该一起变动，借用相互传统中最好的东西，以便铸造出一个新的资本主义的形象，一个更明显地服务于社会的资本主义，但是一个仍具灵活性和有效的资本主义。

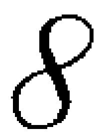
另外一个问题，“一个企业属于谁?”也是同样难以回答的。我怀疑这样一种思想——它认为公司是一份可以被任何有足够钱购买它或它的一部分的人所拥有的财产，一份可以不管那些在那里工作和生活的人而随意进行买卖的财产——在一个人们而不是东西才是真正资产的时代里，是否仍然是一种有效的概念。当我们考虑新的“社会性的企

业"时,财产当然不再是一个有效概念。那么公正的所有者应该是谁呢?我认为我们没有必要去争论公正的所有者应该是谁这个问题,而应该有第三个角度——所有权不是一个有效的或有关的概念,财产也不是。我们应该考虑"成员资格"。

这种想法的结果将在"成员的企业"那章中讨论。成员资格使那些在企业中工作的人觉得有意思,也感到了责任。他们不再是工具或雇员而变得有权利了。具有讽刺意义的是,如果我们回头看老的"公司"含义,我们知道一个公司就是一群共事者,由一个又一个的成员组成。公司的那个原先的意思仍有时会体现在戏剧"公司",或者在伦敦的一些旧的特制服装公司、现在的慈善机构而不是企业。也许我们应去重新发掘这个词的原先的意思。

从这个意义上,一个"公司"的概念已经存在于许多自发团体和非营利组织的行为方式中。正如这些企业正变得越来越"像企业",我们可能看到企业正在留意非营利的舞台以便为他们自己找到新的模式。非营利的世界太知道核心的资金和有选择的空间的结合、圆环图准则,也很熟悉中国式的合同的必要性。这些组织可能出乎意料地反而掌握通向资本主义的第二条曲线的线索。

在密歇根和巴西等许多地方有更多的线索。如果资本主义要证明它有一张人的脸的话,我们需要有多得多的线索。



企业合同

假设，资本主义已经胜利了。一些人宣称我们社会运转的最好方式是自由的民主和自由市场的企业的结合。企业给我们大家财富和机会。来自西方的咨询家和经济学家涌入欧洲中心的新兴市场经济中，用他们前一天晚上作出的案例，告诉别人如何用我们的方式在24个小时中得出结果。

资本主义是胜利者吗?

然而，新资本主义的第一个结果远不能令人安心。1989年到1991年期间，波兰的工业产出下降了35%，通货膨胀达到260%。在匈牙利这个转轨过程中为新的经济体做好了最充分准备的国家中，1989年食物和基本支出占家庭平均支出的45%，然而1991年占到了70%。在捷克斯洛伐克共和国，他们希望，最好的结果就是保持1991年的真实工资下降为12%，1992年为10%。俄国发生了更大的灾难，在那里数字根本就没有意义。

威廉·凯根(William Keegan)在其《资本主义的幽灵》一

书中强烈地描述了充满悲伤的传奇，其中一段评论如下："突然接受资本主义的可怕之处是改革者所鼓吹的两个必要条件处于冲突中。市场运作所必须的'价格自由化'，几乎不可避免地包含令人烦扰的通货膨胀的加剧，因为人们急迫地要使自己免受更高的价格之害。在'自由化'面前，'稳定'是高于一切的任务。"

这个悖谬很难平衡。西德的奥迪(Audi)公司的一位董事曾说过，"有许多关于如何从资本主义转向社会主义的书，但没有一本是关于如何从社会主义转向资本主义的书。"他悲伤地补充说，"我们似乎是在为那本新书做研究！"

在像俄国这样的国家里，西方的资本主义开始意味着"交易"。黑市和黑手党成员大量存在。"黄色"服务繁衍。街头小摊和场院市场到处都是。凯根报导人们可以在波兰买汽车，48 小时后，在莫斯科卖掉这些汽车，赚得的利润等于一个教授 10 年的薪水。游客高兴地将相当于一个俄国人一年的工资花在一种流行的东西上或一个应召女郎身上。这种"野蛮的东方"资本主义，他说，永远都不会成为一个恰当的市场经济基础。在目前它似乎也不会承诺那种许多人所向往的塑造我们生活的自由。

大型制造企业是比较缺乏的，但一个像俄国那样大的国家不能依靠服务业和贸易生存，它也不会满足于在它的世界霸权成为历史之后，做欧洲的便宜的劳动力店铺。"我们过去是在这家工厂制造环绕月球的火箭的，"一个俄国上

校这么说,“我们将转过头来制造壶和锅与中亚竞争吗?”甚至在匈牙利,只有10%的较大的企业实现了私有化。剩下的大多数企业可能无法靠自己生存。

凯根正在写关于东欧的东西。我担心他可能已经正在描述英国和美国若干年后的一种可能的情景。这么成功地带到那些国家的资本主义的版本是盎格鲁-美国的版本。还有其他的版本,突出的是日本的和欧洲大陆的,它们已经有一个将自由主义和稳定结合起来的更好的纪录。它们在平衡经济自由和相对的平等、给更多的人更多的机会方面已经做得更好。

资本主义的不同版本有一些相同的基本原则——自由市场、财产的私有权、投资的私人方向。它们也有一些六边形合同的共同思想。在每个版本中,公司是在一个由六个利益集团所界定的空间中经营的,这六个利益集团是股东或金融家、雇员、顾客、供应商、社会,最后是周围的社团和环境。它们的不同之处在于强调给每个利益集团什么东西。每个版本对“企业是为什么的?”的不同回答显示出它们的不同点。

企业是为什么的?

60年代在我上过学的美国商学院里,对“企业是为什么的?”这个问题的答案是很清楚的。每堂课它都被写在黑板上,这样我们就无法忽视它——“最大化每股的中期所

得”。需要提醒的是，中期，不是短期，“最大化”不是最优化。25年后，答案仍然是这样。琼斯·阿克斯(John Akers)在宣布他从IBM的总经理位置上退休时抱怨说，“一般的IBM人都忘记了公司存在的原因。IBM的存在是给股东投资的资本提供一个报酬。”

从这个基本的前提条件出发，所有其他的东西才得以存在，当然假设是存在一个完美的市场和一个聪明人，经理是聪明、富有能力和智慧的，一个教育体制会提供聪明的理性的劳动力。回头看，令人奇怪的是没有人挑战这个前提或者假设。但我自己的人生应该证明它是谎言。我曾经是一家大石油公司驻远方的低级地区经理。我想我看到了公司公开的结果，但它每股的收益、它的盈利能力并没有使我晚上睡不着觉，也不会使我在早晨时从床上滚下来。我不是一个傻子。我知道，从理性上讲，任何新的项目必须赚取高于某个数字的回报率，我所建议的项目往往是被期望这样做的，尽管我没有建议过，据我所知，我也不知道其他任何人曾检查过那些项目实际上是否达到了他们估计的数字。

如果我是诚实的，我会说那不是股东而是我自己的自尊在驱使我这样做。坐在那个远离故土的地方，最大化每股收益的想法是非常遥远、非常聪明、非常不现实的。我确信我有一个严肃得多的社会职能，就像我告诉回到爱尔兰的未婚姑母的那样，她曾抱怨我是家族中第一个进入“贸

易"领域的人。我在那儿促进那些人们急切需要的东西的生产——在很好的条件下,以一个公平的价格,及时地生产,不破坏当地的风景,也没有与我们生活和工作所在的当地议员或村长为难。这是一种社会契约,当然,它需要利润使其运转并继续运转。

我现在确信我在美国上的商学院给出的那个答案是不对的。一个公司基本的目的不是要制造利润,然后就什么都不干了。它制造利润是为了更好更充分地继续做事情或者制造东西。我们说利润是其他目的的一种手段,它本身不是一个目的,这不是一个语义上的诡辩,而是一个严肃的道德问题。一个规定不是一个目的。在日常生活中,那些把手段变成目的人通常被认为是神经病或者有强迫症。我们必须吃饭才能活着,但如果我们活着是为了吃饭,我们就不止在一个意义上变得扭曲了。在道德规范中,将手段错当成目的意味着背叛自己,是一种最坏的罪行,圣·奥古斯丁(Saint Augustine)如是说。

"利润是主要标准。"瓦特汀孙(Watkinson)在20年前关于英国上市公司的报告中这么说。但利润是一个为了什么的标准?一个准绳怎么会是一个目的?这就像是说你玩板球是为了得到一个好的打球的平均分一样。这是一种错误的方式。你需要一个好的平均分以继续玩球并进入第一流的队伍。我们需要弄清楚我们的逻辑。

不同的文化，不同的梦想

来斯特·苏诺(Lester Thurow)，在他的《头对头》一书中，认为盎格鲁－萨克逊经济根源于盎格鲁－萨克逊人重视个人尤其是重视将个人当作消费者。个人对工作本身并没有这么大的兴趣，他或她更关心的是工作带来的结果。个人的财富是盎格鲁－萨克逊人所希望的结果，因为财富将使得他梦想的生活方式成为可能。工作是一种通向目的的手段，虽然它本身并不是一种手段。

举例来说，威廉·卡克斯顿(William Caxton)在1477年将印刷术传到英国是一个早期的技术先驱的例子。“卡克斯顿是一个著名的现代型的早期杰出的例子，”安东尼·格利(Anthony Glyn)说，“这个个人主义的英国人把他自己的爱好探究到底……作为一个成功的商人，他在30年里挣了足够多的钱，可以将其后半生投入到他所喜欢的文学追求中去。”英国商人当在人生中为其真正的目的所迫，几乎总是说，他们想挣到足够的钱，然后做一些“真正使他们感兴趣”的事情。企业只是一种通向目的的手段。

英国的商人们似乎对持续的连贯性不感兴趣。例如，私人企业很少能发展成为第三或第四代家族企业。这些企业要么被出售，要么早在到第三第四代之前就变成上市企业了。许多英国企业家认为让他们下一代的孩子去接替企业就是束缚他们的自由。那些维多利亚时代创造了英国的

工业财富的企业家不希望他们的孩子和企业有关系，而是希望他们成为国家的绅士。

日本就不一样了。索罗(Thurow)把日本的企业领导描述成国家的缔造者和社会的建设者，他们以一个伟大的和成长的帝国的一员而得到满足感。对这些人来说，生产产品的使用和所有权可能比消费产品更重要；实际上，他们很乐意牺牲个人的消费换取"他们的"帝国的成功。他指出，不朽的罗马比那些华丽的私人住宅有着多得多的公共建筑。但在美国情况经常是倒过来的。

日本工人加入一个企业很像自愿参军，不是为了个人的财富或者荣誉，而是为了成为某种伟大努力的一部分。今天正是企业为帝国的建造提供了最好的机会。在那样的态度下，毫不奇怪日本人将长期增长置于短期或甚至中期利润之上，在他们的有些战略决策中确确实实几乎看不到盈利能力的计算。为了使 IBM 走投无路，富士通(Fujitsu)以仅仅 1 日元的拍卖价赢得了 Hiroshima 市的水路分配系统的计算机合同。在日本一项 10 年的研究开发项目的规定回报率平均为 8.7%，而在美国这一数字为 20.3%，在英国为 23.7%。结果，日本对未来的投资比其他国家都要多。日本 1992 年的固定资产投资相当于其 GDP 的 34.2%。这一数字在英国是 16%，在美国是 14.8%。

德国又是不一样的。德国认为它自己有一个"社会市场"经济，不仅仅是一个"市场"经济。企业被看作是服务于

所有人民的，而不仅仅服务于它的股东们或其至是它的雇员。麦肯锡德国分部的总裁 Heinrich henzler 这样写道："共同决策的法律和家长情怀的传统相结合，使得欧洲的总裁对他们的员工作出深深的保证，在一个长期的企业里，他们对待员工更像是合作者而不是无名无姓的'生产要素'。"当他说欧洲人时，他指的是大陆欧洲，而不是英国。他进一步认为这是伟大的竞争优势的源泉。

在德国任何规模的雇主都把参与工厂培训的"双轨制"（dual system）当作是自己的责任，即使他们可能最终不雇用受训人。他们把那种培训看作是他们对存续的德国企业的投资，其中他们自己将是一个存续的部分。Mittelstand 是一家堪称德国经济支柱的家族企业，它几乎不出售股份给别人，它被当作是应由家族来履行的信托。

德国股市之所以规模较小（其报价只有 665 种股票，而英国这个比德国小的经济体都有 2300 种）的一个原因是这些较小的企业的养老金没有固定利息。养老金的钱只能由公司提供。假设是企业只要存在就能够支付他们过去的工人的养老金。它也认为那些工人一般都愿意终生为相同的公司工作。持续性是与一种用于照顾那些暂时处于体制外的人的昂贵的社会福利政策一起被嵌入体制内的。德国企业的存在是为了大众的福利。

当然，企业积累起来用于支付养老金的储备被允许减免税收，这一点是有用的的，但他们同时可以选择如何运用

那些储备，不像英国和美国企业有分别筹资的养老金体系，其中钱由外部人管理，他们只考虑领养老金的人的利益。德国企业一般通过将一部分储备投资在供应商的企业，加强与关键的供应商的联系。就像日本人对他们的没有固定利息的养老金储备的处理方式一样。这是另一种持续性的动力。

银行地位强化了持续性的意义。银行不是短期的金融帮助者，关心企业主要是为了确保他们的钱是安全的因此他们可以收回借给另外的风险较小的盈利者。德国的银行是为了长期的利益而把赌注押在企业身上。1987年的《经济学家》杂志计算出大银行拥有100家最大企业中的48家的10～25%的股份，剩下43家的25～50%的股份，剩下9家的超过50%的股份。换言之，每一个大企业都被锁定在大银行的网络，反之亦然。因此毫不奇怪，竞争性兼并在德国几乎没有听说过，因为那样的兼并是不会成功的。

新的混合

我们的资本主义的版本是我们自身历史的产物。正如一个德国外交部长曾说过的那样，"英国在战争后非常慷慨，他们坚持我们应实行联邦主义、共同决策和建立单个工厂的工会，但他们自己却一样也不要！"索罗(Thurow)和凯根(Keegan)不是惟一看到盎格鲁－美国版本的自私的问题并喜欢德国模式，承认日本人的模式可能是他们的文化的

独一无二的产物的人。例如，有着家族企业历史的中国人更接近意大利人和德国人而不是他们的日本人邻居。

然而，矛盾的是，尽管德国和日本的模式明显地在建筑富裕和相对平等的社会方面是最成功的，却有迹象表明随着世界变成一个市场，西方风格的资本市场的多样性和盎格鲁－萨克逊文化的个人自由变得更有吸引力了。Mittel-stand家族的第三代不像他们的前辈那么钟情于一个家族信任的想法——如果那会把他们一辈子锁进一个企业和一个城镇的话。养老金很快就是有固定利息的长期借款，那些钱将会拉动德国的股市——一些人认为将使德国股市的规模在10年的时间里扩大3倍。同时，由于德国人和日本人在他们追逐全球帝国的过程中取得了外国股东的身分，但他们却碰到了这样一些投资者：这些投资者不能被期望共担日本人的经济霸主的要求，他们只想要短期的回报。

结果，六个利益团体之间的力量的平衡在所有国家都在发生变化。在盎格鲁－萨克逊资本主义中，股东传统上是第一位的，而其他各方被看作是一个约束，可能是法律上的约束，但在主要的目的上仍是一个约束。现在大家普遍承认所有叫做“股东”的人都是重要的。六边形契约的准则现在被写进了大多数企业的目的陈述中，即使股东由于是最基本的而仍居第一位。股东必须是企业的圆环图的核心，但普遍的共识是只有当其他股东的利益填满了圆环图的空的空间时，企业才能得到充分发展。

在日本，通常的观点是雇员是第一位的，但索尼的Akio Morita保持着顾客领导其他的传统，这个传统不是来自想讨好街上的每一个男人或女人的理想观念，而是因为顾客代表了他们寻求建造的帝国。现在，Morita据说是比较谨慎的，因为它嗅到了竞争国家的一股后冲力。这些国家憎恨日本公司通过使其他股东挨饿而达到价格低到顾客可以接受的地步这种方式获得的竞争优势。重新调整是必要的，部分是为了全球的和睦，但部分也是为了安抚那些喜欢更大的果实的其他股东。

德国总是作出非常有意识的努力去平衡六个股东之间的利益。Henzler把这叫做"一个社会的平衡法案"，认为在他的国家的企业总是承认无家可归者、文盲和其他社会的病人不仅是道德上不可接受的而且也是经济上有害的。因此，企业为了长期的利益，乐意承担相当的社会费用。但一些重新平衡现在正在开始。

在过去，德国企业拒绝在纽约股票交易所交易他们的股票，认为公布季度报告的要求扭曲了企业的优先顺序并分散了管理层正当的长期关注。近来，需要资金为其重组和扩张融资迫使德国改变了它的主意。其他国家随后。外国不会分担德国的社会平衡法案的当务之急，就像他们不想促进日本的经济帝国的建造那样。德国投资者也希望得到比他们正在得到的更多的东西。对过去20年的11个股票市场的近期调查按对投资者的回报将德国排在第9位。

这些投资者现在正在变得难以控制，一些人甚至控告德意志银行。

即使没有这个外部的压力，德国企业也在担心社会平衡法案的成本可能会变得太高。工作正从德国流走。宝马公司（BMW）将它的新工厂设在美国，大众公司（Volkswagen）正在留意把西班牙变成它的大工厂。匈牙利和捷克斯洛伐克共和国是德国的近邻，那里的技术劳动力的成本是德国的劳动力、甚至德国东部劳动力的成本的四分之一。东部的社会成本也在将舆论拉向平衡点。一位年轻的德国经理很夸张地形容："如果他们必须购买一些不发达国家，"她很尖锐地说，"为什么他们不能选择一个更小的更便宜的呢?"德国的新一代可能不会像他们的父辈那样乐意支付社会和谐的代价。

存在主义的公司

随着文化的融合，企业的目的变得模糊。德国的社会平衡法案、日本的经济帝国主义、美国的和英国的所有者回报优先，所有这些都因六边形的契约中的其他力量的加强而减弱。那么，在这个新的更加融合的世界里，公司是为什么的？惟一的真实答案，我认为，是"为自己"。我们可以把它叫做存在主义的公司（existential company）。

存在主义的公司和六边形契约一起运转，但是在那个契约的界限内主要关注成长和发展。继续存在和不朽的声

名是它的目的。当然，可能时间会证明公司当不起这种不朽的声名——平均上市公司的生命周期只有40年——但这是一个值得追求的目标，因为，如果不是所有六个利益团体都满意的话，公司就不可能存在那么久。我喜欢一个家族企业的首脑在俯视他的企业所支配和利用的比利时小镇的屋顶时说的，"我们必须对两次世界大战袖手旁观，但他们却对我们有着期望。在一个家族企业，你不得不思考坟墓以外的东西。"

没有人可以自以为不朽。他们必须当得起这种声名。只有当一个公司以人们所能承受的成本做有用的事情，并且必须为他们继续的成长和发展积累足够的资金，它才得以生存。因此，企业的存在主义不是一种自私，必须有美国的詹姆斯·奥·托尔(James O' Toole)所说的股东对称，并且大多数股东都愿意对不朽有一定的兴趣。雇员、顾客、供应商和社团都希望一个企业继续存在，只要它是好的。甚至股东也是如此，因为有这么多的机构被锁进了他们的赌注，使得他们太庞大而难以迅速移动，而满足于"持续性，只要它的结果是合理的"。

然而，"股东对称"并不会比"股东价值"更激动人心，后者是为什么我愿意满足于不朽的原因。

更好而不更大

那么，什么是这样一个存在主义的公司的目的呢？答

案对每个企业是不同的。满足金融家是一个必要条件，企业圆环图的核心，就像满足顾客和股东一样，但一个必要的条件不是一个目的。那个目的可以是征服世界，就像在日本那样，但它也可以不那么宏伟。你可以成长而不想成为最大的或甚至是大的。

在北加州的酒乡，一个热得让人湿透的日子，我问葡萄酒酿造厂的主人关于未来的想法。他说他对他的酒厂充满热情；他把他所能有的每一分钱都投入它的成长。"你在哪里能成长?"我问道，环顾山谷，每一寸土地现在都种植着其他人的葡萄树。"我不想扩张，"他说，"我想长得更好但不是更大。"

更好而不更大。这是目的的一种定义，一种成长方式，一种不朽的方式。"我们是什么"可以是和"我们做什么"一样重要的目的的一个方面。然而，存在主义的六边形的公司要求法律上有一些改变，至少是在英国和美国，因为股东的权利被严重地剥夺。也可能不是这样。这两国的法律都已经认识到公司作为一个实体有它自己的权利。地方法官Evershed在1994年作总结时说，"在法律眼里，股东不是企业的部分所有者。企业是不同于它的股份总额的东西。"

法官是在描述一个存在主义的公司，一个按自己的权利存在并有着自己的生命和未来的东西。他暗示所有的公司在法律上都是存在主义的。我们必须严肃地看待那个判断并赋予它意义。它本身是目的，不是一个被别人拥有的

工具。如果我们不承认,如果没有所有各方都赞成的一致的认识,就几乎没有可能找到不同利益团体之间的妥协了。每个团体都非常可以理解地为它们自己的利益而战,最严格的要求将成为占优势的目的。

找到一个目的

盎格鲁-萨克逊国家不从仍流行于日本和德国的企业文化理念出发。企业的领导必须创造那个企业员工能够一致赞成的目的。尽管盈利能力是为了企业的继续生存和成长,但企业还是有必要问这样的问题,"为谁?","为什么?"。企业光是为它自己是不够的。目前,对许多人来说,这些问题的答案似乎是"股东"和"他们的发财致富"。和其他国家不同的是,管理者奖金的一定比例和股价相联,因而被看作是股东的联盟而不是工人的联盟。六边形中的工人和其他股东被管理者看作是成本,成本是我们本能地努力减少的东西。很少有一种对所有物的共同认识了。

1993年在受衰退折磨的英国的某个星期,四家大的上市公司报告了利润的巨额下降,他们变成了亏损者,但他们不改变他们的股息。正如英国贸易局的主席在那时的评论,"大概改变股息的含义是股东把资金撤离企业比让企业自己投资能挣到更多的钱。"那些公司不愿说是为了不朽的希望。

数字又一次替他们说话了:自从1975年,英国公司平

均保留45%的利润用于再投资,美国的公司是54%,日本的公司是63%,德国的公司是67%。在这样一种情况下,英国的股东将他们的钱从慷慨的英国企业中拿走并投资于海外那些清楚地相信他们自己的长期未来的公司,这样的做法具有完美的意义。

不是所有的盎格鲁-萨克逊公司都是那样想的。"Johnson 和 Johnson 信条"在美国很著名。这个信条是罗伯特·伍德·约翰逊(Robert Wood Jonhnson)总裁在40年前形成的,罗列了公司的优先顺序:

——对顾客的服务是第一位的

——对员工和管理层的服务是第二位的

——对社会的服务是第三位的

——对股东的服务是最后的

在 Tylenol 事件中,它的一些最畅销的止痛片的瓶子被践踏,有几个人死亡,这个信条受到了考验。约翰逊和约翰逊的著名的反应是把所有的3000万药瓶都从架子上撤去。从长期看,他们是赢家,因为他们的声誉猛涨。

如果不是这么不寻常的话,约翰逊和约翰逊不会在美国再一次以他们的信条闻名了。这和任何日本公司的打击命令没有什么区别。在 Fons Trompenaars 的一项研究中,来自不同国家的管理者被问及他们是否同意"底线"不应成为企业惟一的真正的目标而应把别的股东考虑在内时,有96%的日本管理者、86%的德国人同意这个陈述,但只有

53%的美国人同意这个论述。英国人处于中间，有78%赞成股东平衡。

如果我们不更快地改变我们的方式，我们可能会看到在我们土地上的资本主义将恶化为在中欧所见到的那种“野蛮的东方”(Wild East)——尽管毫无疑问是在一个更高的消费和腐败的水平上。想想一个存在主义的公司，在六边形内为成长和不朽而奋斗，是一种处理问题的方式。另一种方式是重新思考我们所指的一个“公司”是什么。

9 成员企业

企业是被股东所拥有的。它是一种奇怪的所有权。开始时，那些所有者一般只有有限的债务，不伴随我所能想起来的任何其他形式的所有权的东西。其次，他们拥有的“东西”大多由人组成。拥有人，不管你怎么对待他们，在生活的其他任何方面都被认为是错误的。曾经有一段时间在欧洲的一些地方，一个男人在法律上拥有他的妻子。现在没有人，即使是反女权主义者，会认为那是对的。

原因可以在历史中找到。但我前面就提出过，历史不一定是未来的最好向导。有限责任是一个最有创造性的发明，它使得私人企业可以冒扩张所要求的风险。在一个半世纪前，这是一种给那些真正拥有自己企业的人的特权，经营企业并因企业的成败论英雄。他们被锁进了企业的命运中。他们所拥有的“财产”是有形的、看得见的，砖和白、机器、原材料。人是“手”，被雇佣来耕作土地。如果他们尽可能快地扩张，他们不把所有的个人财富都押进去这种做法是明智的。因此特权是授予某个时代和某种传统的人的。拥有那个特权，意味着对工人的福利和工作质量的责任。

这些责任不总是光荣的，但所有权的特权和有限的责任是持久的。例如，没有它，英国的铁路将无法建立，工业革命也不会有那么大的规模。然而，那时是正确的是否现在还正确，这是一个问题。

所有者还是下赌注的人？

所有权可能不再是恰当的概念，但如果它是的话，那么它是那些最有权利继承混合着特权与责任传统的私有企业的所有者。对公共所有的企业来说，情况是不一样的。这些企业的“所有者”，大部分是机构——投资基金、养老基金、保险公司。他们没有直接地涉足企业，不管理企业也不在企业中工作，不认识那些这么做的人。他们没有被锁定。在英国，大的机构投资者的平均股票持有时间为4年，也就是说他们的责任是可以放弃的。如果事情进行不妙，其最佳战略是从问题中走脱，出售他们的股份。这相当公平，法律也允许这样，而且它们自己的股东或资金持有者需要这样。结果是上市公司的股东变成了《经济学家》所称的“下赌注的人”，等同于赛马的支持者。

指望那些支持走投无路的人在整个职业生涯中都和马呆在一起，或坚持让训练者接受他们的建议，是不理性的。如果赛马支持者不喜欢这一种形式，他们就会把钱转移到另一匹马。他们可能是下赌注的人或投机者，但他们不可能是任何一个真正的意义上的所有者。用税收激励或者法

律规定的措施将他们锁定只能是“自由市场中的沙滩”，就像这些事情曾被描述的那样。然而这些下赌注的人有一个特别的特权，他们，因为他们赌注的价格，在拍卖铃声中不时得到一个表决权，决定谁应拥有他们的马。这意味着他们必须不停地追求，因为谁知道什么时候拍卖的铃声会打住呢？每一个上市公司，在这些规则下，每天都有潜在被出售的可能。

有人认为拍卖铃声不断的可能性使训练者的注意力集中。据知已经对不时表现差的公司这样做了，但这样做并不总是为了企业自身的利益。我曾问一个超市的总经理：为什么他们总是这么充满能量地向法国和比利时扩张，一有可能就全部买下竞争者。我说，这是利用新的扩大的欧洲市场吗？“不是的，”他回答，“我们想使我们自己变大变复杂，这样就没有人会吞食我们了。”显然，在那个铃声中防止被买的最好的保卫措施是去买。可是所有的证据都表明收购者在大多数时候都要比最后一天的失败者要做得更差。如果它免除了拍卖铃声的牵制，成本大概被认为是合理的，但它没有为原来的企业做什么。

你甚至不用在铃声的威胁下，也能感觉到那种牵制。一家大的德国公司的总裁被问及他为什么总是拒绝被列在纽约股票交易的名单上。他说：“因为按季报告我的结果的规定将会扭曲经理们对远景的看法。获得美国的资金并不值得损失那个远景。”他可能还是被迫跟随他的同胞进入那

个拍卖铃声中，但他知道那样做的风险。管理者和投资者由于他们的责任的本质不同而有着不同的时间远景。这就像它应该的那样。我们需要的是一个妥协，而不是假的所有权的支配。

一些人会说让管理者（可能还有工人）成为所有者就会移去那个拍卖铃声的压力。但近年来管理者被人出钱收买的历史表明所有者——管理者和其他人一样经不住大的诱惑。我知道许多人在10月表示把自己长期奉献给工作只是为了在11月份增加几百万的财富，可以到草原去郊游。

其他人想创造一个机构集团是为了他们自己能够担任合适的长期所有者，如创造出银行、养老基金、共同基金和其他公司这些机构，使其他的出资者不会对集团的长期所有权造成影响。然而，养老基金，拥有超过一半的所有英国人或美国人的股份，是负责别人的钱并经常避免把他们自己套牢。在美国他们是不被允许坐在他们投资的公司的董事会的。

一些人希望自己投入的资金的数目会有效地把机构锁进股票指数中，这样他们就会满足于呆在那里。但几乎没有迹象表明这些机构，或者更加准确地说是他们的基金经理，会满足于像一个下赌注的人那样不活动。至于个人股东，有一个报告预计华尔街最后一个个人持股者将会在2003年把股票出售。一些人曾经梦想过，我们会变成一个由小的独立的股东组成的国家的思想，但这仅仅是一个梦

想。他们是否在任何情况下表现得和更大的同行有任何不同还有待疑问。为什么他们应该表现得和大的股东有所不同呢?

有一些迹象表明下赌注的人被迫表现得更像真正的所有者了。美国一批州法律使得敌意的兼并更加困难了,迫使股东对公司董事会施加压力,如果他们想改变而不是等待别人来把他们卖出去的话。美国和英国几个大公司的总裁在这种压力下不得不比他们预期的更迅速地"退休",但他们这样做经常还是太迟了,以致留给他们的继承者太多的事情要做。

财产还是社团?

与其搅乱规定,不如问问我们是否仍然在玩曾经玩过的游戏。为什么把一个有组织的群体看作是一份财产,可以根据它的市场价格任意买和卖是有意义的呢?这是因为现在公司真正的状况是人的组织。企业不一定能做到微软那样,认识到它的关键财产是它的"人力资源"和他们所具有的智力优势——不仅仅是他们的创造性和他们的技术知识,还有他们的关系网络,他们的人的技能和他们的经验。每个人都承认日本的经济成功和原材料无关,完全是建立在对员工的教育和管理的基础上。我们得出这个明显的结论则比较慢——对我们其他人来说也是和日本的经验相同的;我们必须使我们的人民成为我们的资产,把大部分财产

转化成智力品种。

“智力的财产”是一个优雅的用法，这个词可能会使我们认为具有相同传统的所有权是可以继续的，但实际上它们是不可能继续的。智力财产指的是人。如果组织不是人的社团，组织就什么都不是，而一个社团不是一份财产。说一个社团被外部者所“拥有”是没有任何意义的。一个社团不是一件可以买卖的商品。一个社团有“成员”而不是“雇员”，它属于它的成员——只有外部者，而不是内部者，才会被社团“雇用”或受聘。如果它需要钱，它会借贷或抵押贷款，可能用一部分实物资产作保证。它可以，令人信服地，出售一份未来的净收入流——权益的一种形式——这样金融家就可以分享它的财富，但这样一种股份没有任何别的权利。一个社团属于它的成员。

这在实际中意味着什么呢？企业将是自我治理的社团。有约束的职责仍然适用，现在又一次地合理化，因为企业只“属于”它的成员。金融家实际上持有抵押贷款但只有当企业拒绝还贷时才能从管理上进行干预。一些抵押贷款没有还款义务，但有一份现金流。抵押贷款可以交易，股票市场将继续，但只能作为打赌用而不能用于拍卖。企业的兼并或交接只能由它们的成员决定，毫无疑问企业成员一般会使金融家相信他们的。从外表上，几乎没有什么看起来是不同的，但我们会感觉内部非常不同。

我和英格兰东部的一个很小的电子公司的管理者谈

过。他们在三年内有过三个不同的公司所有者。他们说，这对长期的计划或者对士气都不是非常有益。我至少欣赏他们的英国式的掩饰的天赋。他们变成了一个大集团的企业组合的一部分，当大集团为了给他们的所有者展示一幅更令人满意的画面而对他们的公司资产轮廓进行重新安排时，他们被购买、出售或交换。这没有多少意义。

来自海外的观点

在日本和德国，因为稍微不同的原因，公司是一个社团和金融家是抵押贷款的持有者的思想早已存在。迈克尔·阿尔伯特(Michel Albert)把它叫做莱茵河模式，因为它在那些莱茵河沿岸的国家非常流行，但这一模式在瑞典也存在，在日本略微有点变形。曾经接触过资本主义的莱茵河模式和盎格鲁－萨克逊模式的阿尔伯特说，它显著地不同于一个财产观念的公司。

日本的股东更像优先选择的债券持有者；他们的股息和股票的票面价值相关，而与市场价值无关。许多股东是企业的供应商或合作人，他们从和一个健康成长的公司做生意这点中得到满足。他们是银行家、租赁公司、保险家、零件供应商、销售商和代理人，正如卡尔·凯思特(Carl Kester)在最近的一项研究中指出的那样，他们把他们的股票持有看作是一个互利体系的入门费。

不同于盎格鲁－萨克逊的传统，日本的董事会和管理

层不被看作是金融家的代表而被看作是工人的代表。高级经理的奖励不像在英国和美国那样，通过股票期权将他们和股东利益联在一起，相反是通过一个奖金制度，把他们和他们的工人——企业的成员——的绩效联在一起。根据法律，任何兼并或收购都要求公司大多数董事的同意，但董事几乎都是内部人、职业经理，代表了和他们一起工作的人。如果财务回报是令人满意的，日本的股东几乎就没有权力。

日本公司为增长而融资，借贷很多，但一旦公司安全了就会尽最大努力从留存收益中为未来的增长融资。在20世纪80年代，日本公司的平均负债为美国公司的4倍。另一方面，丰田汽车几乎没有负债，人们都把丰田汽车公司叫做“丰田汽车的银行”是因为它具有自我容纳的金融实力。丰田汽车不想让它的投资者成为它的控制者。

讨论得很多的日本企业的终生雇佣制也符合社团概念。一个社团的成员不能被驱逐。他们终生都在那儿。然而，日本公司将保证他们有尽可能少的人在他们的“组织的核心”并且这些人总是最好的。有一点不太被意识到：终生制度只适用于男性，只适用于大的组织，并且只适用于全职的员工。一般认为这些真正的社团的成员不到总的劳动力的30%。因此毫不奇怪在加入企业社团时存在竞争。也不奇怪的是，组织花费这么多的时间在人员的学习和发展上。他们没有别的选择。他们不能出卖他们的人力资产并

买进其他人。

在德国和其他一些欧洲大陆国家，相同的概念也适用，但历史原因不同。日本都是大企业占据统治地位，但德国不是这样。1989年的《商业周刊》列出世界上1000家最大的企业。其中有美国企业353家，日本企业345家，德国企业只有30家。德国的30家企业都是一些惟一在法兰克福股票交易所活跃交易的企业，那个交易所无论怎样只有665种股票，而伦敦交易所有2400种。我们前面已经提到过，德国的竞争力存在于像Mittelstand这样的中小型家族企业中。

汤姆·彼得斯首次为美国揭示Mittelstand现象，他说德国可能有300,000家生产各种各样东西的这类企业，雇员从10人到3000人不等。不那么有名的但同等重要的是意大利北部制造编织衣物、纺织、砖块、瓷砖、家具、水力、农用机械——所有的中等技术、有意识地设计的产品——的家族企业，这些企业生产的产品是意大利出口的主体。在意大利，大的工业联合体大多是国家所有的。

这些德国和意大利企业都是家族企业。他们希望拥有全球的范围但不是全球的规模。他们集中做他们知道自己能够做得很好的东西，确保产品优秀，能居于世界最好的产品行列。那样，他们可以无需长得更大却长得更好，同时可以保持一个家族对企业的控制。他们的金融家是投资者而不是所有者或控制者。这些金融家是被长期、有效地锁定

的银行和保险公司。除去他们的股份相当困难，除非金融家是企业的另一个朋友，否则情况不会有变化。

这些企业的方向是能够继续盈利地、愉快地做下去，时间尽可能地长。这是一种生活方式，不是一种通向目的的手段。既然不朽是方向，既然股东被锁定并且不能太贪婪，家族的首脑不可避免地要考虑长期、巨额投资于创新并保持他们的核心群体小而优秀。然而，这些企业是家族，不是属于成员的社团。家族的头领仍然是所有者。他们中最好的（他们并不都是最好的或好的）认为自己不仅要为他们孩子的未来而且要为他们的工人的孩子的未来负责。那样放弃短期利益更去换取更长的机会就有意义了。汤姆·彼得斯（Tom Peters）记录了他遇到的 Mittelstand 的头领在几十年而不是几个季度的谈话，在这期间，他们全都不遗余力地安排了一个企业的时间进度。

然而，家族企业依靠家族获得不朽，其基础将是脆弱的。当家族的才干逐渐消失或去追求别的领域，意大利人开始讨论"第三代"综合病症；正如英国人形容的，旧衣服上了富人的身的时代重又回来了。许多 Mittelstand 企业现在正在接近那个第三代。对一些企业来说，S 型曲线开始处于下滑阶段了。他们正在失去他们的创新力，家族正在变懒，或变得贪婪，或两者都有。一些人在寻找方式出卖企业。如果家族开始指的是工人的家族、工作社团的成员，那么 Mittelstand 的不朽将会得到更好的保证。在较大的公司

中，德国的共同决策的观念，在监事会中有相同数目的股东和工人，是一种创造家族色彩的尝试，即使是在一个大企业中也是这样。

在讨论企业合同时，我提出，公司只有当在感觉完全对他们自己的命运负责的意义上是“存在主义的”，他们才能保持利益集团处于平衡。这只有当他们是独立的，不被外部者所有或束缚的情况下，才可能做到。对日本人来说，公司是一个社团。对欧洲大陆人来说，最好的公司是像家族那样被运作的公司。这两个概念都不适用于英国人或者美国人。它们听起来都是含糊的、没有活力的。然而，直到最近才有一个词，一个有着所有的正确历史的、老的盎格鲁－萨克逊词：一个“公司”指的是一种伙伴关系，一群志同道合者。在沿着这条线的某个地方，它获得了它的技术上合法的定义，失去了它的内涵。可能会有一个时候，我们会使那个概念恢复原来的正确含义。

再造“公司”

这些旧风格的“公司”模式已经在我们社会一些不太可能的地方存在了。我们可以借用它们的方式，但我认为无法借用它们的名字，例如“俱乐部(club)”就是这样。一个俱乐部是属于它的成员的地方，成员的根本目的是俱乐部持续成功的存在。它通过做它最擅长做的东西，能够保证那种持续性。它的金融家是它的未来投资者而不是所有者或

者控制者，它的管理者为成员而不是为金融家工作。

然而，可能最有趣的模式是在慈善和非营利世界里。这些组织不被任何人所有。它们有章程、成员、托管人的董事会，还有管理者的董事会，融资的来源不是股东，他们的目的就是他们的意义。它们不是财产，不可以被买或卖，尽管它们可以联合别的势力，兼并并制造联盟。在它们的圆环图中，有一个核心的专业人士，在那之外是一个充满了帮助者的空间。后者经常被叫做“合作人”，即有限定权利的成员。这些组织的头衔经常带着“社团(Society)”字眼。例如，在英国，有许多这样或那样的皇家社，所有的皇家社都是社团，都享有很高声望。社团在法国是企业用的词，它也可以用在盎格鲁－撒克逊国家里，但最好是在它的老的含意上重新塑造“公司”。“公司”有一个核心的“志同道合者”，围绕着核心的空间里有“合作人”。它是存在主义的，在六边形的约束内为它自己的命运负责，通过将它最擅长的东西做得更好而争取不朽的名声。

权力的分离

一些人会说，一个自我治理的企业一定是陋习的通行证。自我决策是无赖惯用的伎俩。不是所有的企业都值得不朽的声名的。这些都是对的，但市场是一个伟大的矫正物。随着时间的推移，它会筛出体制内腐烂的苹果。这还不够。民主，尤其是联邦民主，使大商店权力分离。因此它

应该是在再造的“公司”之列。

立法，或者制定政策的职能是和执行或管理分离的，也和司法或者监督的作用分离。这些职能是交相发挥作用的，执行者提出大部分政策，而司法分支实施的法律是被立法机关放下的；但各部分职能是截然不同的，通常由不同团体的不同人实行。这种实践方式逐渐延伸到组织。在慈善团体或非营利团体中看得最明显，在那里，董事会或者理事会和执行者是截然分离的，在英国，有一个外部的规制团体叫慈善团体委员，他们的工作是看慈善团体是否正在做它说过它将做的事情。欧洲大陆国家也赞成其公司采取两级董事会。

英国和美国走的是相同的路，尽管他们一般给管理董事会的头衔是“执行委员会”。英国1992年的Cadbury报告是关于公司治理的财务规定的，这个报告建议董事长和总经理的角色一般应该分开，董事会中必须有一个相当比例的外部董事。那只是在相同方向走出的一小步。更多的公司也将它们的司法职能独立出来，利用董事会来保证它们自己的规定和标准的遵守。甚至有人讨论要建立由独立股东组成的小型托管人董事会，这个董事会在限定的权力范围内，可以检查和监督董事会成员的帐户并任命董事会成员。

英国航空公司在1993年和Virgin航空公司吵架后，设立了一个新的董事会。一些人说这是一个亡羊补牢的案

例,但这一举动是一个自治团体朝恰当的平衡迈出的另一步。德国大众汽车和美国 Phar Mor 公司间发生的大规模的诈骗显然是在董事会没有注意到时有人花了几年的功夫诱导的结果。

有效的和独立的控制制度对自治团体的治理是至关重要的。在一个"存在主义的公司"里,权力需要更明确地被分离,并分别由不同的人员执行。将司法或者审计的权力交给组织外部一个独立的管制者,可能也是必要的。这种现象在那些由少数公司支配的行业里已经出现了,这些公司因而在很大程度上控制着他们自己的命运。

许多年来,一个存在主义的团体一直不愿实行权力的分离,反而相信三种职能——政策、执行和规制——的集中将使它更有效,这个团体就是伦敦的劳埃德公司,一家合作保险公司。现在他们已经改变做法了,将三种职能分离到了不同的团体,但他们的改变不是在一系列的诈骗、管理不当和不好的政策发生之前进行的,原先的做法导致了它的"名声"和这个社团的成员在三年内的损失为 50 亿英镑左右。权力的集中造成犯规、战略愚蠢以及管理松懈这些盲目性而不是导致任何效率的增加,这点已经形成强烈的共识。

成员合同

然而,一个竞争体制内的自治团体最终只有当它值得

存在时才存在。对那种存在的一个威胁是成员的持续变动。如果甚至连孩子的父亲和母亲自己都不可能在5年的时间里还活着，那么他们就没有动力为孩子的未来打算了。英国和美国现在的趋势是把组织看作是个人走向辉煌和富裕的一块铺路石，这使得一个不朽的团体成为无稽之谈。忠诚必须是相互的。暂时的合同将招致暂时的时间视野。

我们重新需要更多的终生合同，然而，必须记住的是：将来，一个公司的寿命会短得多。对新一代的年轻雇员来说，最初有一段学徒期，大概是5－7年，然后是一个比较固定的"终生"合同期，大约有10－20年，在这段时期他们成为公司或团体的完全"成员"。阿瓦(Iwao)教授计算出日本核心员工在一个公司里呆的时间平均是14年。也就是说终生实际上只是指长期。人们可能在一个公司里做学徒，然后加盟另外一个公司成为另一个公司的成员，会计师就是这么做的。在成员期满后，他们可以续签或者做"编外人员"，成为他们原来所在的团体的独立顾问或者供应商。因此，成员是一种特权，类似于合伙人但责任有限，对于有选择的少数人——核心——来说，则要求相互的义务和忠诚。

1993年，BBC的总干事被发现将他自己的私人公司的服务卖给BBC。在他所从事的商业电视的短期合约世界里，他的行为是人们普遍使用的完美的法律保护措施。在长期的忠诚是一种标准的BBC的文化中，这不被看作是正

当的行为,尽管它是在相同行业经营。许多人表示:如果组织的领袖人物都把他自己的工作看成是一项短期任职,那么就很难要求别人有这种忠诚。

这是时代的一个有争议的象征。越来越多的专业人士认为他们和组织的关系只是短期的委托代理关系。忠诚首先属于一个人的团队或者项目,然后属于一个人的专业或者学科,第三才属于实践这些职能的组织。在城市,整支交易商和分析家队伍一起从一个公司跳到另一个公司。企业的高级工作通常是三年的合同。经理就像医生,随着他们的专业水平的提高,从一个地方换到另一个地方。如果这种趋势继续的话,"公司"忠诚将是非常短暂的。BBC的警觉是对的。

我自己的信仰和希望是,这种趋势也很符合S型曲线,并且公司希望在关键成员更短的工作任期内将这些成员和自己抱成一团。要做到这点,他们必须给这些关键成员所有的好处,包括有效的所有权。这些权利必须超越现在时髦的股票期权,因为那给持有者的只是一小份公司的利益,这些权利必须是更类似于合伙人的东西,将关键员工锁入一个自治的成员团体。只有那样,我们才能找到计划不朽的动机。几乎没有人希望致力于一个所有权完全是别人的组织。

然而,假如企业是一个自我规制的成员组织这种观点堪称真知灼见的话,为什么我们没有发现存在更多的这类企业呢?合作和类似的做法的数目和纪录都少得可怜,当然存在一些著名的例外。合作经常混淆所有权和管理。因为所有权是共同的,他们就会想管理也应当是分享的。然而,民主并不要求所有投票的人都有管理的权利,甚至对每个决策都有一个投票。那样会制造混乱。日本和德国的组织不会犯那样的错误。

但是,也存在ESOP公司,即员工共享所有权的体制,这种体制被许多公司用来作为给员工一份组织的利益的方式。这类公司的作用是复杂的。其中一些会导致不同的动力和承诺,大多数似乎并没有起到多大的作用。科瑞·罗森(Corey Rosen)和另外一些人在美国所做的一份很好的研究发现真正管用的是份额较大的员工持股(8-10%),这是一种真正的合伙和多样化参与方式的哲学。员工所拥有的股票百分比并不重要,股票在股市的绩效也不重要。换言之,真正重要的是成员的资格而不是所有权。如果没有成员的意识,有没有所有权没有什么区别。

英国最著名的成员企业是琼斯·雷威斯(John Lewis)合伙公司,这是一家零售连锁店集团。这家企业"属于"它的成员,成员从利润中得到股息,推选他们的总裁但把管理委

托给一个传统的执行结构。可是，他们不拥有可以出售的股份。这是一个真正的企业社团。然而，它却没有多少仿效者。

这一定是因为我们被所有权和财产的思想壅塞了。这在很大程度上是一个过时的法律制度造成的过错，至少在英国是如此。乔治·戈德(George Goyder)在他的《公正的企业》一书中，指出路德·于斯特斯·珀丝(Lord Eustance Percy)在1944年作出的一个预见性评论："这是对法理学家和政治家的政治干预的最紧迫的挑战。真正生产和分配财富的团体——工人、管理者、技师和董事——不是法律承认的团体。法律承认的团体——股东、债权人和董事——是不能生产或分配的，法律也不期望他们能执行这些职能。我们必须把法律给那些真正的团体，并撤回想象团体的无意义的特权。"

我们的规则不考虑那种不属于个人财产的财富创造团体。因此，平衡由一些人所有、另外一些人工作、而由所有者的代理人管理的公司的内在矛盾变得很困难，因为，无论怎么修饰，都很难找到难以捉摸的共同目的。最终，我们将不得不改变规则。

然而，我从那个对股份所有权计划的研究中振作起来。有没有所有权不重要，重要的是有一种成员资格的意识；因此，如果没有一种真正的成员资格的意识，所有权的技术条件大概也就没有什么意义了。法律总是趋向于追随实践而

不是领导实践。如果我们能够通过更多的反向授权(subsidiarity)、更多的双重居民资格、更多分享相似团队的附加值以及更好的董事会在组织中创造出那种成员资格的意识,那么可以想象那些被叫做所有者的人将会回到他们应该担当的角色——只起到最后支援作用的金融家和所有者。正式的地位和他们所做的是无关的,就像日本那样——德国也在一个较低的程度上做到了这一点。

很难想象巨型跨国公司和其他大组织会变成成员"公司"。然而,我们可能会看到这些组织分裂成小得多的组织联合体。在知识时代,成为一个全球企业不一定就是成为一个大企业。伦敦的《经济学家》杂志有55个记者但无论是在范围还是读者上都覆盖了全世界。《经济学家》实际上也是被一个持有大多数投票股份的所有者所拥有的,其他的金融家只有着较小的投票权的股份。它有一个监督企业的管理董事会和一个保护编辑自由的委托人董事会。在它现在仁慈的所有者情况下,《经济学家》几乎是一个成员的"公司"。当你访问它时,它给人的感觉就像一个成员公司。把投票的股份给成员并把模式留给"公司"就足够了。

即使没有法律的支持,语言和头衔也会有用。当理卡多·西蒙勒(Ricardo Semler)决定使他的西蒙科(Semco)公司更像一个自治社团时,他把董事叫做"顾问",高级经理叫做"合伙人",其他每个人叫做"合作人"。然后他达到了新词所提出的期望。他在《独立者》一书中描述了这个结果。如

果这管用，在巴西经济困难的条件下也能做到这一点，而且所有权的法律环境没有发生任何变化，那么这在其他任何地方也是能够做到的。让夫·莎耶尔(Ralph Sayer)在Johnsonville食品公司也这样做，为了标明一个利润分享和自治的新秩序，他把工人叫做“成员”，管理者叫做“协调人”。我们不必等待法律来作出改变。

重新设计人生

改变我们机构的结构并改变企业的意义会有助于清理出一条穿越若干悖谬的路径，但我们只能过着那种生活才能在我们的生活中找到意思和价值。混乱的时候也正是机会来临的时候。旧的模式正在发生变化。我们不必像我们的父辈那样活着。我们可以比他们更轻松地塑造自己的生活。工作的零碎看起来令人担心但同时也提供了新自由。时间的悖谬意味着旧的时间区间——40 个小时的工作周和 50 年的职业生涯——可能作为一种生活方式永远地消失了。妇女有更多的机会，同时也负有所有的旧责任，这些责任本身可能就是男人的新机会，因为旧的男女责任分工正在慢慢分解。

本世纪初，50%的工人是独立的，他们处于正规的组织之外。在本世纪末，这个百分比又变得和本世纪初一样了，但在 20 年前，90%的人都在组织内部工作。新的信息技术支持的新思想不仅开始改变工作方式也开始改变工作场所、工作时间以及我们如何工作。其结果带来了一种新的思考方式，关于工作的组织和我们如何利用人来做这种工

作的思考方式。

然而，政府在担忧，因为工作似乎正在消失。事实上也正是这样。但与此同时，工作也正在变得个人化和非正式化，因此更加看不见并不受规制。工作正在消失，但消失的不是那些必要的工作，如果我们把工作定义为有用的活动的话。把工作重新推回到组织中去将是违背生产力的。政府越试图为工作设定恰当的术语和条件，例如通过欧洲的社会章程，他们就会越来越鼓励最低限要求者的组织和更多的个人主义的扩散。不幸的是，我们经常是我们自己的最差的雇主，忍受着那些工作的术语和条件，而任何正派的雇主都不会忍心看到他们的员工受那样的折磨。工作的第一条曲线将一去不复返了，我们必须学会和工作的第二条曲线相处。然而，这正是使我们的工作时间更符合我们的口味、塑造我们自己的雨衣的机会。

传统工作的减少、时间的重新分布以及对于那些将要成为父母的人来说的新的选择领域，所有这些和更长更健康的生命周期结合在一起，意味着人生中一系列的传统事件——学校、工作、房子、孩子、退休——不再是固定的了。现在的人生模式是灵活的。不变的一夫一妻制似乎是受尊敬的新模式。当我告诉一位女士有关我女儿的一些事情时，那位女士问道，“你的妻子也生了一个女儿吗？”她的话中的含意是在我的这个年龄段，我应该是处于第二次婚姻了。

在全职工作或做父母的时间之外，生命的整个新的部分开放了，从而增加了选择。对大多数人来说，在工作之外还有25年左右的健康生命——一个新的区间。但它不会是“退休”。我们不希望退休，大多数人承受不起。工作仍会继续，但对大部分人来说，这个工作的节奏不同，工作的种类也不同，但它必须是工作，因为工作提供了我们生活的结构，它是我们个人圆环图的核心。

工作、时间和生命的新的划分将重新勾勒出我们社会的地图。新的地图提供更大的个人选择的机会，但也是个人的不幸。起初会是更多的困惑，这些困惑已经出现了，人们追求他们已经开始知道的第一条曲线。我们应及时地懂得平衡矛盾并享受第二条曲线。那对所有人来说将是一种新的生活和工作的方式。就像第二条曲线经常体现的那样，新的一代最容易找到调整。我这么定义机会：机会存在于在一个衔接的生活空间里过着几种不同的生活的机会里。对那些年老的人来说，第三个年龄段提供了另外一个过某种他们希望拥有的生活的机会。拒绝这种机会的人将是愚蠢的。

10 工作时间

无论是在组织内部还是外部，工作都不是原来的样子了。时间的悖谬和工作变动的特性迫使我们重新思考工作和时间的整个思想指的是什么——何时工作、在哪里工作、怎么工作和为什么工作。

最低限要求者的组织

我在亚特兰大遇到过一个记者。我们在她的办公桌旁聊天，她的桌子堆满了文件、电话、计算机键盘和屏幕，在大大的编辑部中间，有200人在交谈、打字、打电话、吸烟。没有我坐的椅子。我靠着她的桌子。“像这样和你聊天真不容易。你不在家里工作吗，至少一些时间是在家里工作?”我说。她苦笑，“从来不。当然我可以在家里准备大部分的素材，在较少的争论、较少的旅行、较少的噪音中我能做得更好，必要的时候我可以随时到这儿来，虽然我的工作都可以通过电话就完成。”“那么你为什么不这样做呢?”“他们不允许我这样做。”她指向房子的那头，在两扇大的玻璃窗后坐着两位主编。“他们喜欢让我坐在他们可以看得见的地

方并朝我大声喊叫。”

有一天，那些人会意识到：一个办公室，即使是一个编辑部，可以不必设计得像一个工厂，位于亚特兰大中心的所有空间的成本和看得见、大声喊叫的便利相对太昂贵了。有一天，我们都想让我们的工作团体、工作场所变成大家见面、得到消息和吃东西的场所，但我们不必所有时间都在那儿工作。除非你是在商店、接线处、教师、医院或饭馆为顾客服务。然而在商店等地方工作的人们没有办公室，没有自己的私人空间。他们的工作是在顾客所在的地方。那些办公室和他们的私人空间以及相应的那种生活方式都将逐渐消失。许多人会怀念他们的过去，但伤感和怀旧在新的有效率的年代是不会流行的。

我们必须重新思考组织的合同，我们所指的组织是什么，我们期望从它那里得到什么，我们准备给它什么。社会不再依赖这些有效率的新地方，这些新地方和老企业非常的不相像，它为每个人提供生活和谋生，即使是在经济繁荣的时代，它从每个人那里收集税收或者支付他们的养老金。对大多数男人和许多妇女来说，办公室或者工厂将不再是他们的另外一个家了。一个职业也不再意味着在一个组织里爬职位的梯子了。一方面，梯子不会是超过三或四层的。一个人也不能期望将生命中的100,000个小时都卖给一个组织了。你的工作头衔将不再界定你的一生，或者即使是大部分人生。

我们思考组织的方式必须有一个大改变。组织现在是在完成他们的名声——他们是组织者,就像他们是雇主一样。他们是最低限要求者。表现在数目上是,大组织里的人少多了,更多的人呆在小组织里,更多的人为自己工作,不幸的是,更多的人没有任何工作,因为他们不具备在组织内部和外部的专业技能。无论是繁荣还是萧条,对他们来说都没有什么分别。在英国的1985-90年的繁荣年代,制造业产出上升了将近19%,但制造业的劳动力仍下降了将近5%。在衰退时,下降得更快。现在轮到服务部门了,服务部门的生产力直到最近才滑坡。我已经提到过,到1993年英国所有那些在工作或正在寻找工作的人中只有55%的人是组织内部的全职工。在美国这一数字是60%。其他国家的数字要高一点但正在下降。英国领导了潮流,这更多的是偶然而不是人为设计的结果。很久以前,在组织内部有一个适当的工作是少数人的职业。然后世界真正发生变化。那么每个人将要做什么呢?他们如何生存?打比方说,他们如何填满那些雨衣呢?

这都是发生在一个劳动力总额(那些能够并希望工作的人)增长的时代。现在的青少年可能比10年前少25%,但我们必须认识到这个代沟是在一个生育高峰期之前——处于这个生育高峰期的人现在是在30多岁的年龄,在另外的20年或更多的时间里他们将活着并寻找工作。当然,劳动力正在变老,但它也在增加,而并不仅仅是因为许多在生

育高峰年代的男性的妻子或者前妻现在想重新进入工作了。英国的劳动力可能在 90 年代增加了 100 万人，美国则增加了 1200 万人。然而，劳动力在很大程度上将不再只是雇员。这个简单的事实是有意义的。对大多数人来说曾经的生活方式将会消失。组织仍然是世界上至关重要的，但新的组织是创办者组织而不是雇主组织。

从钻石到泥土

随着圆环图准则的传播，组织开始重新设计和再造，组织内部也在发生变化。在以往的年代里，一个组织的几乎所有空间都是预先决定的。规定的核心占满了工作的大部分。在那些年月里，一种流行趋势是使组织尽可能地可以预见。组织被设计得像火车时刻表，希望一个人所做的一切是按下键，看着火车按照他们预先计划好的路线行驶。那样存在效率。太多的选择权会降低混乱的事情，引起不可预计的连锁反应。没有人希望火车驾驶员为了提高运行的速度而有创造性并在一两站不停车。

那是混沌理论或更新的科学复杂理论出现之前的年月。牛顿的经典科学观甚至在务实的组织世界里也很流行。在一个非常有序的世界里，任何事情都应该有一个解释并有一系列规则，任何事情都应该可以被计划、被预测。人是有序体系的一部分。只有当他们按设定的去做，每件事才进行得更好。随着人们受教育越来越多，变得越来越

昂贵，像机器人那样对待他们就没有意思了，那些受到更好教育的人也不会喜欢他们的工作只有这么少的可选择空间。圆环图的第一个、内部的圆圈逐渐变小，外部的圆圈变大。两者之间的空间在扩张。

阿安·盖伯逊（Ian Gibson）是英国尼桑（Nissan）汽车制造商的总经理，他告诉伦敦商学院的毕业生，他最初学的是物理。"我总是按一个科学家的想法去思考东西——举一个例子，想象水晶和不规则结构之间的差别。例如，最容易识别的水晶结构是钻石，而最普通、不起眼、毫无规则可言的物体恐怕是泥土。典型的西方组织是水晶：有着清楚的定义，每一面都有它们自己的形状，相互之间有着明显的结合点。我们组织的特征是可比的——清楚的角色和责任的定义；在组织的不同部分都有界定很好的边界；组织的每部分和其他部分的关系都是清楚的和固定的。

不同的是，日本的组织更像泥土。它们非常的模糊，责任和职能之间的区别定义不清并处于混乱常态。比较来看，钻石是清楚的、坚硬的并确切的。泥土是模糊的，形状和形式都是变化的。然而，泥土有一个好处——它更容易被塑造、被改变，对外部力量和环境是灵活的并敏感的。作为组织，我们必须变得越来越能够迅速而轻易地改变。这意味着组织只能建立在人们的能力之上或围绕着能力，而不是为了容易辨识的角色的便利而去限制人。"

对组织来说，现在的机会是将圆环图准则应用到大多

数工作中去，设计一个由泥土的圆环图构成的结构，一个双圆圈是联锁的体系，在每个体系中，内圈——核心——是非常具体化并严格控制的，就像权威的外部界限一样，但中间的空间是要开发的。在一个松弛的组织里，如果他们不能管理不可避免的悖谬，那就可能产生混乱。个人和群体可以利用他们的空间满足自己的需要，但不一定对组织有好处。中心被击垮，核心重新扩展，个人抱怨他们自由选择的空间缩小了，相互的抱怨使士气低落。当对工作目的和组织目标存在明显一致的意见时，大的圆环图最能发挥作用。

越来越多的人看到组织把他们的工作分成项目组、任务动力、小型企业单位、群体和工作团体——比较巧妙的圆环图方式。这些团体将随着组织需要的改变而改变形状和成员。个人可能同时为不止一个团体工作，因为多重成员资格是圆环图组织的一个特征，其中一个团体有一个操作的责任，另一个团体起着一个咨询的角色，第三个团体有一个临时的项目任务。这些都有助于使生命更加激动人心，但同时也更加不可预测。例如，组织不再保证提供计划好的职业而是提供"职业机会"。

广告公司是我们明天将会怎么工作的一个最近似的模式。一个广告公司将它的员工按群体和任务团体——即两种类型的圆环图——划分。群体是专门技术、创造性或者计划者或者那些在媒体里预订了空间的人的群体。这些群

体组成一系列的核算团体，为一个特定的顾客或者规定的产品而工作。他们可能在几个不同的核算团体中工作，团体的成员数目根据工作的要求灵活掌握。这是一个流动的矩阵组织。任何咨询公司也一样。一个医院病房或者一个手术小组也是这样——它们从概念上都是圆环图，都有一个非常具体的核心但也有一个主动和提高的空间，经常是一个大的空间。人员素质越高，空间可能就越大。

旧的管理语言似乎不再适用了，事实上它已经有一些日子不太适用了。专业的组织——医生、建筑师、律师、学者——从来不用"经理"这个词，这个词可以被用在更常规的服务职能上——办公室经理、餐馆经理。原因不仅是因为人们的势利，而是本能地认识到专业人士往往按圆环图的准则工作。这是必要的，因为每项任务都会有所不同；灵活性和自由选择是必要的。这也是可以做到的，因为专业的要求，其规则和纪律意味着一个人可以有理由相信；同时在圆圈之间的空间里所做的任何事情都是可以接受的。当每个人不仅知道目的是什么，而且知道标准是什么时，圆环图就会很好地发挥作用。

组合的世界

在组织外面，对那40%或者这个百分比左右的外部者来说，事情似乎更加令人困惑，这些外部者大部分是勉强的独立者。未来的生存方式很可能就是这样，但很少有人愿

意做开路者。然而，有一些趋势和思想开始出现了。随着组织把他们自己重组为最低限要求者的形状，他们开始返回购买产品而不是时间。那等于是去掉时间的价签。最低限要求的组织现在不雇用自己的律师，而是购买他们的服务。专业人士和艺人往往是收费的。这个费用考虑了时间的要素，但它也收取工作的质量、声誉和可信性的费用。当罗斯基(Ruskin)控告艺术家威斯特勒(Whistler)多收了他的一幅肖像的钱，他声称，威斯特勒是匆忙完成他的肖像的。法官问威斯特勒花了多长时间完成这幅肖像。"10分钟，"威斯特勒回答，"和一生的经验。"一个人支付的是产品的质量，而不是所花的时间。

个人行为越来越像专业人士那样，收取费用而不是工资。他们发现自己成了"组合职业者"或者"多样化"。我在前面已经暗示过，"组合职业"是指拿全职工作交换独立性。组合是为不同的顾客所做的不同的工作组合。"工作"这个词现在指的是一个顾客。我的妻子是一个肖像摄影师，她在任何时候，都让好多"工作"溜走了，这就像施工人员告诉我们为什么他这个星期不能来修屋顶一样。当我的孩子将要完成学业时，我告诉他们，他们应该听从劝告去寻找顾客而不是老板。如果他们能够找到愿意购买他们做的东西或事情的人，那么当他们最后想要加入一个组织把他们的时间卖给别人时，那就是能打动老板的最好的条件。曾有一段时间当他们别无选择时，只能做"组合职业"。当他们被

组织赶出来时，别的人又塞满了组织。如果他们运气好的话，他们原来的组织将是他们新的组合职业的第一个顾客。

重要的差别在于价签现在是标在他们的产品上，而不是在他们的时间上。我曾羡慕地获悉一个男人在伦敦一个夜总会遇到另外一个男人。他们开始交谈。第二个男人来自中东，正在为他们那个地区一个头疼的大型灌溉问题寻找解决方法。正好第一个男人认识一位女士，那位女士经营的企业能够满足第二个男人的需要。第一个男人为此得到了500万英镑的介绍佣金。他所得到的报酬不是因为他付出的时间而是因为一个关键知识，很像前面所讲的那个艺术家威斯特勒的那种知识。不是每个人都有这种运气的，但在更小的方式上，这个准则总是适用的，价签是在产品上而不是时间上。

反之也成立。如果我写这本书的报酬是按每小时平均国家工资计算，那么我的收入将是以成万英镑计的。但令人伤心的是，版税的预付款根本不考虑我的时间，而是按出版商认为这本书在市场上能够带来的价值给我的产品定价。因此我把我的时间便宜地卖给了自己，希望这是一项值得做的投资。我想如果大家都像我一样的话，那么许多作者都会饿死！然而，实际上是这个准则现在应用到了智力上，而不是时间上。

专业人士、各种类型的知识工人显然是自由职业的生活方式的候选人。那些制造或者修理东西的人也是这样，

不仅传统的修理工和制造者如水管工、建筑工、木匠和电工是这样，而且现在新的修理工也是这样：代理商、经纪人、会议举办者、找房子的人和销售商、旅行代理和旅游安排人。新的服务性企业经常是一两个合伙人加上一些辅助性的临时人员：厨师、司机、园艺师、保健专家、语言教师、孩子、房子和小狗的看护者、清洁工，甚至是你可以出钱换电灯泡的人。也有老的和新的工匠：制陶工人、纺织工、烤面包师傅、画家、作家、计算机软件设计者以及摄影师等等。

在任何城市、任何地方，都能找到组合职业的世界。这些人按他们的产品而不是按时间收费。这不是因为他们没有雇员工作的时间长或者不像雇员工作得那么辛苦，而是因为大多数这类人工作都要比雇员更辛苦、工作时间更长。区别在于如果他们可以选择的话，他们有更多的自由时间，可以按不同的方式配置他们的时间。重要的是我们如何利用我们的时间，而不是我们用多少时间。当你能按这种方式利用时间，这是一种自由。那些按小时收费的人只能靠工作更多的小时才能挣到更多的钱。那些按产品收费的人可以靠更聪明地工作而不是工作更长时间致富。这对一些活动来说通常是真理，对几乎所有的事情都可能是正确的。一个靠工作谋生的明智的园艺师向你收费的理由是把你的花园修理得很整洁，而不是以一周工作了这么多的小时为理由，如果你也明智的话，你会接受这个理由，因为责任是他或她如何多产地利用他们的时间，而不是你去确保他们

这么做。

技术使得越来越多的人可以做组合职业。我们已经看到，组织正在抓住这个可能性。他们甚至将产品而不是时间的准则扩展到内部的运作上。他们越来越这样对一个单位、一个团体或者一个人说，就像农民或者商人曾经在过去说过的那样，"在这个日期之前完成这件事；你怎么做由你自己决定，但必须按时完成并达到标准。"这是实际中的反向授权(subsidiarity)。它说明即使在组织内部，人们也有更多的自由选择如何分配自己的时间。如果他们希望把时间分成较少的、较大的部分，在理论上他们可以自由地这么做。

随着这个实践的传播，全职工作和兼职工作的差别将主要是权利和称号的不同，而不是时间的不同。我毫不怀疑我们将越来越多地看到法律和最好的实践将会使全职和兼职工在比例上平等地分享这一好处。这在政治上和法律上之所以会发生，是因为兼职工不再是工作场所的边际的临时工，因而会得到更多的社会公正。Maastricht 条约中的社会章程正是欧洲在这么做的一种体现。不管怎样，它能在有前沿思想的工作场所发生是因为他们希望看不到那些逐渐增加的"外围"劳动力。忽略外围，兼职工将会缺乏忠诚，使企业处于危险状态。

朱尼特·斯科尔(Juliet Schor)让那些仍然在购买时间而不是产品的组织详细地列出它们购买了多少时间，它们准

备用多少时间来偿还额外的时间。那样，每个人实际上都有一个年工作小时的合同或者这种合同的变体。一些受到奖励的人和特殊的人可能签的是3000小时、或者一周60个小时加上一年两周的假期这样的合同，其他人签的是传统的2000个小时或者多一点或者少一点的合同。人们有权利要求在这一年里多工作的小时用下一年少工作一些时间来补。显然总的数目和补偿也可以在一个月或六个月的基础上计算出。加班将会用少做工作来补偿。

帕区卡·海威特(Patricia Hewitt)把这个准则描述成时间储蓄。如果你在一年的部分时间里或者在几年里积累了时间存款，你可以在以后取出来用。在实际中，你可以将等于每周多少个小时的时间的钱放进一个养老基金中，这样在现有的法律下就是免税的。当积累了足够的钱时，你就可以把钱取出来替代一段时期的工资。在挪威还有另外一种方式，用未来的收入交换现在的时间，就像一个贷款帐户一样。如果我想休假6个月帮助家庭的话，我可以在以后按正常的时间工作，但只领取工资的一定比例如80%，直到时间的贷款都偿还为止。我自己会选择找到一种方式用时间来支付时间，而从中得到钱，但我承认这样在实践中是很难做到的。

妇女的工作时间

时间储蓄的概念，无论用哪种方式实行，都会有助于解

决组织和许多妇女面临的一个日益增长的困境。随着组织变成最低限要求者，他们缩小了核心，追求那个难以捉摸的1/2×2×3的公式。这样，那些在核心的人得到更好的报酬但要更加努力地工作。一年3000个工作时和一周60个工作时并不是不同寻常的。如果组织买了你一年或者更多的时间，他们就变成了一个压迫人的地方。组织想要让有资格的人做那些工作，有资格是指受过良好教育、技术好、适应性强。他们也想要同时能够胜任几项任务的人，这些人对使事情发生比对他们拥有什么样的头衔或办公室更感兴趣，对权力和影响比地位更感兴趣。他们想要重视本能和直觉同时也重视分析和理性的人，这些人能够做到强硬而温柔、专注而友好。他们还想要能够应付这些必要的矛盾的人。因此，他们想要尽可能多的妇女。

他们想要妇女或应该要妇女，不仅因为妇女占据了社会中至少一半受过良好教育的人，而且她们更可能展示上述的那些条件。当然男人也有这些条件，但几代的男性，无论是在家里还是工作场所，都重视目的的单一性、一个时候做一件事情、头衔和正式的权威、强硬但缺乏温柔、理性但没有直觉。另一方面，几代的妇女都是让事情发生并完成事情，而不论有没有正式的权威。她们必须处理无穷无尽的各种各样的事情：管理家庭、在信息不充分的情况下作出决策、支持预感和判断。她们首先必须是厉行纪律的人，其次才是充满爱心的妈妈。并非所有的妇女都能把这些事情

做好，但很少有男人能做好。

因此，组织需要有天分的妇女做核心工作不仅是出于社会公正的理由——这虽然是重要的，但更重要的是因为许多妇女具有扁平而灵活的新组织所需要的那种态度和品质。如果他们把妇女筛出去，他们就会妨碍他们的未来。可是筛出去恰恰正是他们冒险做的事情。将那些60个小时的工作和照顾家庭结合好是很困难的，许多人都不会去尝试。英国管理研究所1992年做的一个调查发现：在他们的主管人员的样本中的86%的已婚男性都有孩子，但只有49%的已婚妇女有孩子。

据说，每一个工作的妇女需要一个“妻子”，尤其是假如她有孩子的话。一些妇女比较幸运，有一个做家庭丈夫和全职父亲的伴侣。其他人将这些角色交给保姆、家庭佣工和托儿所。许多非常有能力的妇女不想两者兼顾，或者是不能两者兼顾。对她们来说，越来越多的组合职业生活的可能性提供了工作和家庭结合的灵活性和自由。然而，她们宁愿选择以某种方式呆在核心，或者至少当孩子稍微大一点时她们有机会回去工作。组织无法失去她们。时间储蓄以及再造后适应程序而不是职能的组织，创造了这些妇女所需要的某种灵活性。她们有机会按自己的方式组织工作而不用遵守严格的时间表，加上她们有权利储蓄或分配时间——举例来说，学校的假期大部分可以是离开办公室的时间，这些使得越来越多的妇女在孩子年轻时还能保留

组织核心的工作。

其他一些事情也会有所帮助。组织可以重新安排时间，这样所有正常的会议都在一个星期的固定日子召开，例如，可以是周四和周五。这使人们在一周的一部分时间里不在单位也不会误了组织生活中最重要的会议。终将有一天，我们必须学会如何管理没有会议的分散的组织，但等到那遥远的一天到来时，我们至少可以做到不使那些缺席的朋友显得次要。当然，我们总是可以用电话和电子方式联系，但那些一周工作四天的人会说：真怪，真正重要的会议似乎总是在第五天召开！毕竟，只有在真正紧急的情况下，组织才会在周日开会。如果他们能重新安排时间，排除他们早就承诺的原则——在周日开会，他们恐怕早就这么做了。

我们已经提到过，组织正把部分办公室变成工作团体。"外部工人"可以在任何时候自由使用团体的房子，有他们自己私人的"手推车"或者"热桌子"或者"小动物"，这些东西他们可以拿走、插入，并有钥匙进入，使他们能够立刻进入所有的系统，如果有人打电话来，他们立刻可以拿到方便的分机号码。IBM和其他的电子提示的组织已经这么做了。每一个小的电视生产公司也这么做了，这些小公司的办公室空间是一种额外的奖赏，大多数人大部分时间都在外面。

这些团体中的常规会议安排在"会议日"，但在剩余的

时间里，如果不直接通过电话、传真、E-mail或者留言邮件并以这些办法与他们联系的话，就无法得知任何人在哪儿或者他们在做什么。当那发生在大多数主管身上——它将会发生的——把人们想成全职还是兼职就不再有意义了。那时，就会按人们做的工作种类和规模得到报酬，这是一种内部的收费。他们的时间现在更多地由自己支配。他们可以浪费或者节约地利用时间，无论是以哪种方式，他们的报酬将是相同的。我们将会把价格标在产品上而不是时间上。时间有它自己灵活的新空间。

重新思考工作时间并不排除困难性。它使得那些困难更易管理。它使个人负有更多的责任，回报是更多的独立。为了使平衡比较公平，组织必须对他们按年支付工钱的人不那么贪心，对那些他们按小时支付工钱的人不那么吝啬。当然做到后者需要法律的支持，因为雇主喜欢他们的劳动力比较便宜，尽管所有的证据都表明：在一个知识经济里，从更昂贵的工人那里得到的净附加值要大于从便宜的差的工人那里得到的，条件是你只需给他们机会去增加更多的那种价值。

11 结合的人生

“就像你明天就要死去那样活着，但永远为活着作计划。”这是一个有益的格言，因为感知是随着年龄变化的。我们必须向前看得和我们回头看一样地远。我过去应付孩子总是失败，因为我骗孩子们如果那天下午他们能保持安静的话，我就答应下个周末请他们吃饭。他们无法把两件事情联系在一起。慢慢地我意识到在一个小孩的生命中，一个星期可能是他们所能记得的所有东西的20%。就像要求一个60岁的人在决定今天要做什么时必须考虑15年前的某件事情一样。年轻人生活在现在。这是他们快乐的一部分，也是他们问题的一部分，因为在这个复杂的世界里，找到一点点我们想要的那种平衡都变得越来越难了。事情不应该是这样的。现在我们可以灵活掌握四个传统的工作阶段和四个不同类型的工作了。如果我们愿意的话，我们可以通过把它变成我们希望的方式进行多种组合，从而把一生结合在一起。

新的灵活性

在旧的印度教经文中，生命有四个阶段：学生、户主、退休和涅磐，最后的阶段是无爱无恨的阶段，更不会有关于工作或职业的东西。莎士比亚则把人生划分为七个阶段，加了婴儿、爱人和士兵这三个阶段。在20世纪70年代写了畅销书《通道》的盖尔·胥黑(Gail Sheehy)，把人生划分为四个阶段——她是按照时间划分的：尝试的20多岁，收获的30多岁，被遗忘的40多岁和重新开始的(或辞职的)50多岁。这是一个听起来不那么幸福的人生，也不是一个非常长的人生！丹尼尔·雷文逊(Daniel Levinson)，在差不多相同的时间写了《一个男人生命中的季节》，也喜欢四个阶段的想法，但他给的是相当沉闷的说法，他的阶段划分也在50多岁停止了。另外一个遗憾是他只关注了男性。胥黑那本书的副标题是"成人生命中可以预见的危机"，各个阶段似乎总是可以预见的，即使它们的细节可能在不同世纪会有所变化。

但上个月，我在不同的日子里偶然遇到了许多人，他们提醒我：改变这个顺序要比我们想象的更自由。其中有一个人叫派吉(Peggy)，38岁就做了快乐的祖母，她在18岁时生了第一个孩子，那个孩子在19岁时生了她自己的孩子。派吉说，"我是一个日间(daytime)的妈妈，因此我的女儿凯缔(Katie)能有我从未有过的机会。她正在本地的大学学习

设计,她的男人瑞葛(Reg)在外面开卡车。"

吕蓓卡(Rebecca)比派吉大两岁,是一个律师。她正怀着她的第一个孩子4个月,已经决定不超过40岁开始一个家庭。她说,她会发觉离开她的刺激的工作很难,但她已经决定一个婴儿是一个全职的工作,她也向往着去抚养一个婴儿。她的丈夫罗伯特(Robert)还不太准备要孩子以及接受孩子给他们相当舒服的生活方式带来的改变,但他不准备改变他的生活模式——他是一个国际银行家,一半时间坐飞机在世界各地跑。"我们还在等着瞧!"吕蓓卡说。

另一个熟人朱舒(Joshua)和前面几个人又有不同。他已经和妻子分居后来又离婚了,为了抚养儿子,他在37岁就"退休"了。他住在英国西部的一个农居里,靠出租他以前在伦敦的公寓谋生。"这比所有那些会议都要有实现感。我真的很喜欢做一个父亲,我想我现在是一个比过去好得多的人。一旦汉瑞(Harry)到了可以上学的年龄,我就可以从事金属之类的工作,并把它作为一种事业。"

"谁念叨过什么退休的事情?"75岁的路德·汀(Lord King)在他移交出英国航空公司总裁的位置成为一个兼职的主席时,发着牢骚。他可以一个星期来两三天,但他需要新的空间把时间用到所有其他的活动上去。

工作的种类

我们所有人都可以把自己的轶事加到我所说的故事中

去。这些都是我们拥有的新的灵活性的例子——在40岁时第一次成为祖母或第一次做妈妈；在39岁或者75岁退休；做一个全职的父母或者不这样。然而实际上，这些人正在做的是用不同方式定义他们的工作。工作是有用的活动，它有四种类型。因此，在其众多的类型中有付薪的工作，无论是工资还是收费，取决于你是出卖时间还是出卖产品；也有我们免费为社团，为慈善机构、运动俱乐部或者政治团体做的义务工作(gift work)。

还有家庭工作，不是为学校做的准备而是维持家庭并照顾家里的人，可能是一个人的孩子，或者上了年纪的父母，或者有时是两者都有。英国的法律和通用保险公司为了保险的目的，有规律地估计一个配偶作为家庭的管理者的替代成本。1993年，这个数字是18000英镑，高于那年英国的平均收入。就像妇女们所知道的那样，这是真正的工作。第四种工作是学习工作。在知识年代，一种新的财产形式——智力的获取和发展，是一项基本的投资。它也是一项艰苦的工作。它不应被看作是一项悠闲的工作或是人生开始阶段的一种单调乏味的必要但在以后就不必要了的工作。

这些特别的工作种类很重要。例如，如果义务工作和学习工作被英国官方承认是“工作”，我们就不会规定：禁止失业的人全日学习或一周为慈善机构工作超过16个小时，理由是那样他们就“不能去工作”。那也是在工作。一个平

衡的人生应包含所有这些工作。一个完全的“组合职业”在大部分时间里都会有这四种工作中的几种。然而，随着我们度过人生，工作是一个变动的混合体。我们有着比想象的更多的自由去改变这个混合。

像印度教的经文一样，我将满足于生命中的三个积极阶段，第四个阶段是真正为死亡作准备的，这是我们不能掩饰的。然而，学生、户主和退休的描述不是我们生活的世界的正确描述。现在的生命更长，更多的事情可能发生。妇女可以在她们 50 多岁时安全地生下孩子。父亲可以更容易地做到这点；他们可以在 60 多岁时开始一个新的家庭。我们在 70 岁时可能还像我们的父母在 50 岁时那样健壮有力。因此，“退休”如果在字面上是指从任何类型的活跃的工作中退出来，那么它实际上可以是一个可移动的事件。持家（和维持家庭）仍然是需要做的，但不必是一个人生命的整个中间部分。这个时代，超过 80% 的妇女做一些付薪的工作，即使她们仍然还肩负着维持家庭和几乎所有的照料——“家庭工作”——的重担。

人生的四个阶段是：

第一阶段，为生活和工作做准备的时间，包括上学、进一步的教育和资格获取，有指导的工作经验，以及探索家庭环境之外的世界的机会。法国词“形成”（formation）很好地描述了这个时期。这是一个人自己的“形成”的年代，一种远超过正式教育的东西。

第二阶段，努力工作的时间，无论是付薪工作还是做父母亲和其他形式的家务工作。

第三阶段，第二次生命的时间，可以是又一次生命的延续，但可能且更有趣的是非常不同的东西。什么都不做不再是一种真实的选择。

第四阶段，依赖的年龄。

每个阶段大约持续 25 年，尽管我想对许多人来说第三个年龄段可能会延伸到 30 年甚至更多。只有当第四个年龄段开始，当我们等待死亡时，第三个年龄段才会结束。我们应该尽可能地推迟第四个年龄段的到来。

最初的两个年龄段

每个年龄段的成功在很大程度上取决于以前的东西。成功的第一阶段使得第二阶段更可能成功，第二阶段的成功又会有助于增加第三阶段的选择。因此，如果我们想利用第三阶段的机会为人生构造一个累积的平衡的话，那么关键的一点是要将人生看作是一个整体。必须记住，如果我们能够在人生的第一阶段避过马路上的危险和药物的危险，那么大多数人都能活到 70 多岁甚至 80 多岁。但是，最困难的事情是超越我们自己的经历去想象 50 岁后会有一个好的人生或者当我们才 20 岁时想象 40 岁后才谈恋爱。

社会中年长的人可以指导年轻人，使他们更容易将人生看作一个整体并尽可能阻止他们太早地抵押未来。据雷

文逊(Levinson)在他的书中所采访的40位男士回忆,人生大约在28岁左右开始变得严肃起来,在这之前要度过4－5年的学徒阶段。现在我们可能在年纪更轻一点时就已经在生理上成熟了,但我怀疑许多人还想更早一点就让人生变得严肃并抵押未来。

由于那个原因,社会需要接受第一个年龄段要持续25年这个事实。对专业人士阶层、对那些符号分析家、对那些占人口的20%而占收入的60%的高技术的知识工人来说,第一阶段已经需要这个长度了。他们得到学历,然后拿到一个专业资格,并且(或者)经历一段时期的有指导的学徒期。在德国,如果你想拿到一个博士学位的话,这个过程可能持续到27岁或31岁。如果我们准备更广泛地传播财富、知识和智力这个新基础的话,那么每个人都需要这个延长的"形成"期。对一些人来说,缩短它将是对新的财产的定量配给。

我经常觉得奇怪:我们(符号分析家)悲叹着那些到了18岁还不积极寻找工作的"游手好闲的孽子",但却担忧自己的孩子会不会在那个年龄就想投入到严肃的工作中去。"但是你的学历呢!"我们大叫。"难道你不想在安定下来之前更多地看看世界吗?"如果我们想要看到那种潜在的更多的智力财富得到创造的话,那么我们应该对所有人采用相同的标准,找到更多的填补第一个准备阶段的方式,使它对所有人都是有用的。对社会来说,早点把钱花在所有阶层

的年轻人身上是一种更好的投资。那样，他们也许能够更好地在第二和第三阶段照料自己。我们节约地使用第一阶段，结果是在以后花费更多的钱去支持许多人用更长更昂贵的时间去补课。

第二阶段是全力拼搏的阶段。对许多人来说，这意味着一个工作，对另外一些人来说，是做父母，对大多数人来说是两种类型的工作的混合。在这个阶段，重新思考时间变得如此重要。我们很容易掉进陷阱，进了别人的时间笼子，这个别人可能是雇主、学校、日常的购物或者父母的登记表。随着"压缩的职业生涯"的到来，这个年龄段也被大大减少了，从而使得笼子更紧了。

我们已经知道，一半的雇员不再能期望有40或50年的连续工作，即100,000个小时。对那些处于核心的人来说，那100,000个小时也许被压缩到30年里，这还是说他们比较幸运能够一直忍受这种节奏。许多人不希望这样，有些人做不到这一点，有些人会让工作把自己耗尽。即使组织创造性地重新思考时间，使人们对自己的时间有更多的支配权，一些人可能由于工作的高压力，仍然会把所有的时间都花在公司的工作中。一名地位较高的女士说，"如果我不准备把所有的时间都给工作的话，那么我就无法做这项工作。"

对大多数人来说，这个第二阶段是一个不均匀的平衡。对一些人来说可能有太多的家务工作，对另外一些人来说

是太多的时间都给了付薪的工作，太少的学习工作或者义务工作，太少或者太多的时间里没有任何类型的工作。我们应该退一步，我们应该看看如何生活并试图重新平衡我们的时间和工作，这些说说容易，但做起来可就没那么容易了。我们被关在笼子里。对一些人来说，这个笼子是工作的地方，对另一些人来说，这个笼子是家。必要性使所有的人都变成了囚犯。如果我们感觉真像一个囚犯，我们必须牢记这不是一种生命的判决。

第三个年龄段

近代一个很大的变化是第三个年龄段的逐渐出现，这对许多人来说是他们人生中最长的阶段，但矛盾的是，它也可能是他们最没有准备的阶段。因为我们的前一代人没有遇到过这个年龄段的问题，我们没有想到它会出现在我们身上，尽管正如“年龄的悖谬”中提到的，我们知道每一代人有一条不同的人生历程。

第三个阶段不是退休的同义词。一方面它开始得太早，还没到退休的年龄。一些人可能将他们的第二阶段延长到60多岁；一些人，就像路德·汀(Lord King)那样，他们的第二阶段延续到70多岁。一些妇女将会发现空的巢从不空着，因为上年纪的父母搬进来，替代了孩子。多数人会发现，在新的压缩的职业生涯下，他们第二阶段的主要工作在他们50多岁时结束或者甚至更早。似乎没有人知道，那

些在他们的孩子 20 多岁时事业就到达顶峰的商人的孩子后来怎么样了。有的人会提及游泳运动员到 20 岁就过了最好的水平，网球运动员（即使是 Jimmy Connors）到 35 岁就过了顶峰，但这不是成熟的想法；同样不成熟的是提及士兵在 40 多岁时就不太能抵御暴风雪的海滩，有创造力的导演在接近中年时，创造力也在减弱，记者必须在 40 多岁时转为专栏作家或者离开这个职业。他们不应该绝望。第三个阶段，无论何时开始，是改变工作的混合的机会，而不是完全停止活动。例如，一些妇女可能希望增加他们组合中付薪工作的比例，而她们的伴侣希望或被迫减少付薪工作的比例。

一些付薪工作对几乎处于第三个年龄段的每个人都是必要的。必要性终将使我们所有人都成为组合工人。社会、组织和个人都没有适当地为第三个年龄段的人准备 25 年或更长时间的支持。这第三个年龄段在以前几代人中存在的时间要短得多，至少对男人来说是这样。一个保险行业的研究基金日内瓦（Geneva）协会提到有四个支柱对一个财务上舒心的第三个年龄段是必要的。这四个支柱是国家养老金、个人或职业的养老金、个人储蓄或遗产和第四个支柱——某种付薪工作。国家养老金将会变少并来得较迟，这在各地都是一样的。在英国，如果继续用价格而不是收入做指数的话，国家养老金到 2030 年会下降到平均收入的 8%。不管怎样，1991 年英国有 31% 的退休男性不符合一

个完全的养老金的条件，因为他们未能做到有规律地在44年里做贡献。未来很少人能够达到那个规定了。

有一种想法：一个人在他工作的生命期间贡献给他的国家养老金，国家会替我们储存那个贡献，直到我们需要那笔养老金。在英国和其他地方，这种想法都是一种欺骗。我们的养老金贡献只是另一种进入总税收的税罢了。没有迹象表明政府会把我们的储蓄放进一个政府基金，然后主要投资于政府债券，并重新被政府借回来。因此，养老金是那些在我们之后的人供养我们的老年的一种负担，是世代之间的契约。如果有6个工作的人供养一个老年人，如果老年人活得不是太长或者生的病不需要花太多的钱，如果我们的境况一定会比他们以前的要好，那么这是相当公平的。然而那些条件不再适用。大多数国家到2020年每3个工作的人就要供养一个超过65岁的人，并且只有两个在第二个年龄段的人供养一个在第三个年龄段的人。

连续的后代不会同意支付巨额的税收，使他们的老人像他们一样舒服的。很少人注意到许多最近的研究已经证明，当考虑对还没有独立的孩子的责任时，其实历史上第一次出现了一种新的情形：北美、欧洲和大洋洲和泛太平洋岛屿的老人，平均起来，比20多岁和30多岁的人得到更多的收入，花费更多，储蓄也更多。这个事实已经发生，尽管年轻妇女在就业中的数目在上升，尽管人们更早地离开了工作大军，尽管未独立的孩子的数目在下降。这个差距只会

增加。新的处于第三个年龄段的人不是靠福利保障才能生活的老人;许多人都有着来自第二个年龄段的相当可观的财产。在新西兰,已经出现这个迹象了。处于中等水平的单人收人以及两个孩子的家庭在过去 20 年里的真实购买力已经下降了 20%,而老年人的收入则增长了 100%。

面对这些统计数字,毫无疑问世代之间的契约将会逐渐地得到重新谈判。养老金的年龄将会提高,意大利、美国已经这样做了,可能英国也已这么做了(针对女性的)。这方面的行动还会更进一步。社会将会把钱集中用于较老的老人身上,而不是年轻的老人身上。那些在第三个年龄段的人将会越来越被期望为自己作好更多的准备。付薪工作这第四个支柱从财务上来讲将是必要的,除非第三个年龄段的人在第二个年龄段就已经留意积累了一定的储蓄或者个人养老金。那些在第二个年龄段的人要做好细致的准备。

某些付薪工作的前景不应该太让人畏惧。大多数在第三个年龄段的人希望至少有半周的付薪工作,并且工作单位有新的灵活性使其成为可能。在专业技术层面,如果你是自我雇用并在组织之外的话,年龄是不相干的。难道你需要知道你的律师有多大了,或者电工多大了,才能让他或她提供你所需要的服务吗?在半技术层面,年龄有时被看作是一个正的优势。据超市有规律的报告:年长的兼职雇员比年轻人更值得信赖、不太容易放弃工作或者野心勃勃,

而且也比年轻的雇员对顾客更友好，尽管年轻的雇员和年老的雇员拿一样高的工资。

然而，第三个年龄段是一个人经历四种类型的工作的不同组合的最好机会。可以有任意的组合。一些人，尤其是妇女，如果她们在第二个年龄段在很大程度上被限制在家务工作上，那么她们在第三个年龄段就可能想增加组合中付薪工作的数量的机会。这可能意味着扩大她们现有的组合，因为她们可能会发觉，在一个别人都要离开组织核心的年龄，想要进入组织的核心是困难的。另一方面，随着本世纪60年代的婴儿高峰期出生的人开始按它自己的方式走过人生，组织将会较少注意年龄而更多地留意天赋。例如新雇员带来的智力储备是最新的并且相关的，年龄可能相对新的智力财产来说就不太重要了。又比如说，一个人对第三个年龄段的利用在很大程度上取决于第二个年龄段的准备。

我喜欢这么一个故事：我以前的一个出版商罗宾·沃特费尔德（Robin Waterfield）说起戈让德·葛汝特（Gerard Groote），这个人是一个成功的专业牧师，在欧洲14世纪的动荡年代回到英国。他成了地区运动的创始人，这个运动叫做共同生活的兄弟姐妹，该运动强烈抨击那个时代官僚的教会。然而，我感兴趣的是他决定改变他舒服的生活并在历史上留下他的小小的标记这种方式。有一天，突然有一个陌生人来找他，说，“为什么你在这里抱定决心要做没

有所得的事情呢？你应该是另外一种人。"我感觉，第三个年龄段是我们成为另外一种人的机会。不是每个人都能得到那样的机会的。有了四个财务支柱，第三个年龄段是太舒服了。在只有一个支柱，国家养老金逐渐变小时的情况下，几乎就没有任何空间可以让我们成为任何其他的人。我在另一章会提出：社会公正需要我们更有准备地作出那个选择。

对大多数人来说，人生是长的。在人生的每个阶段，需要作出困难的选择。尤其是在第二个年龄段，一个人很容易迷失在忙碌或空闲中。我看到过许多空的雨衣在这里或那里忙忙碌碌，也看到同样多的空雨衣在一个角落里蜷缩成一团。第一个"形成"的年龄段如果能恰当地利用，应该是在耗人的忙碌到来之前培养一个人的特性的时候。第二个年龄段如果能恰当地平衡，应该是一个人对工作或家庭或社团作出主要贡献的时候。如果我们愿意，第三个年龄段是成为一个与我们以往不一样的人的机会；或者继续做我们过去常常做的事情，只是速度要慢一点。如果这是真的，并且是不会改变的，那么到我们死的时候，大多数人只发掘了我们所能做的事情的四分之一，因此第三个年龄段是找到那失去的四分之三的年龄。

因为第三个年龄段的人的数目如此之大——在大多数国家是人口的三分之一——因为这个年龄段的人的花费和储蓄都高于他们后面一代人，因为他们有着第二个年龄

段的专门技术和关系，这第三个年龄段的人将是我们社会一个强大的影响力量。他们的价值，他们的金钱，以及他们的选举都很有价值。它不是一个同类的群体，也不是有组织的，但如果他们的花费是在时间上如旅游的时间、学习的时间、吃饭的时间和观看的时间，而不是在事情上，他们会改变其他人的工作模式。这个社会将更多的是一个服务和知识的社会。如果他们在人生的这个阶段，也更希望事情会更好而不是更大，他们就会影响我们的行动次序。环境可能会得到更多的实际关注，并得到更多的钱的支持；城市规划可能会对人类更友好而不是对汽车或者商店更友好；舆论可能会偏向于面对面的形式。另一方面，第三个年龄段的人的力量和选举权能对社会造成影响，或者蜷缩在自己的居住区，对世界不予理会，不管世界怎么样。

第四个年龄段

第四个年龄段是对我们人生中的平衡这一思想的最大挑战。这个问题刚刚开始被探究。什么时候生命不值得活着了，那将由谁决定，怎样决定？荷兰人是最早以在某种具体条件下的热情而闻名的，其他国家的人则追随其后。一些人担心我们总是使平衡出错，但什么都不做可能也会使平衡出错。也许印度人的老传统：当一个人的生命要结束时，这个人应该走进森林去死，是一种好的方式。我总是在想我愿意参加我自己的悼念服务。我可以在我到森林去之

前做那件事。

最紧迫的问题是一个人的最后日子有时是最后几年的成本。平均起来，花在一个人生命最后一年的医疗照顾的钱要多于一生所花的钱。那是一个明智的平衡吗？如果是公共的钱被这么使用，那么它是以牺牲对后辈的更好的照顾为代价的。抉择或者妥协是很难作出的，但没有决策仍然是一个决策。我猜想，没有一个更清楚的对生命的意义、目的，以及死亡的一致看法，是不可能找到那种妥协的。

不同的人生结合

大多数人在可能的情况下都会按既定顺序度过人生阶段，利用第三个年龄段去填补最初的两个阶段没有尝试过的人生的那些部分，并尽可能长地推迟第四个阶段的到来。方式可以不同。许多妇女希望在第二个阶段有付薪工作的机会，在她们 40 多岁的晚期和以后有一个严肃的职业，这个时间是大多数的男人进入他们第三个年龄段的时候。由于工作时间的新的灵活性，这种机会越来越有可能发生了。另外一些人希望或多或少无限地推迟第二个年龄段的到来。被第三个年龄段的可能性所吸引，他们希望绕过第二个阶段，一俟结束学校生活就进入第三个阶段。假如他们不期望社会提前支付养老金，他们能够靠第四个支柱供养自己，没有任何理由说明他们为什么不可以这样做(其实已经有这种情况发生了)。不必每个人在生命中间的时间都

要成为成功的追求名利地位的人。

人生的矛盾和悖谬无法移走。我们几乎不能够同时从生活中得到所有想要的东西,我们也不能在一个阶段把我们所有想给生活的东西都给它。解决方法可能是一种中国式的合同,一个在你梦想的东西和现实的东西之间的平衡,但也可以是第三个角度,在不同的阶段拿走并给予生命不同的东西。

我生命中非常感人的一刻是在英国开放式大学观看过一次学位典礼。典礼在一个大教堂举行,我认为这是比较恰当的,每个毕业生都在那儿,因为他们付出努力达到了某种形式的个人更新。感人的是毕业生种类之多。有老祖母,有老祖父,他们戴着帽子和礼服,拿着学位证书,让他们的后裔给他们拍照,而不是倒过来。有坐在轮椅中的人,还有人带着向导狗。在那个地方,年龄不是障碍,社会等级、信条、肤色、在任何事情上的以前的成功都不是障碍,因为它是一个真正"开放的"大学。那天对我来说,是一个人生机会无限的极好例子。"形成"和"学习"的那第一个阶段可以在任何年龄重新找回来。

然而,变动的阶段是第二条曲线的一种版本。在一个向上的摆动之前往往会有一个向下的开始。我自己就三次变换了职业,从石油经理到学者,从终生教授到靠一个牧师薪水的生活,最后,可能不是最后,做一个独立的作家。在每种情况下,我的收人都会有所下降。每次我又成为一个

陌生世界的新的孩子，必须重新赢得我的信誉。然而，每次，随着时间的推移，困难减少了，一个全新的人生出现了。其他人甚至更有勇气，抛弃办公室的工作，去周游世界，在中年开始从事农业，改变在家庭中的角色，从牧师转到广告经理，从护士转到创办一个软件咨询企业，或者从总经理转到一个全职的艺术家。

人生充满了另一条曲线的可能性。在寻找这种可能时，我们个人的圆环图需要某种核心，一些基本的必要资金，但那可以比我们想象的要小。我们周围一些那样的中国式契约将使我们每个人都有可能按不同方式去混合它。人生的最初三个阶段可以按任何顺序活着，世界新的混乱状态使其极有可能不同于常规的标准。

一个正义的国度

前几章讲述个性化的工作人生能够填满一些人的雨衣,但也可能使许多人的雨衣比以前更空甚至失去一个可以工作的地方(不管那地方是多么令人厌烦或者多么没有名气),这种工作人生还有可能使许多人因为没有技术和手段而无法自立。不管我们是多么的有组织或者我们的企业是多么有意思,一个分割的社会幽灵正迫近我们。我们必须解开公正的悖谬尤其是智力的悖谬。如果不这样做,我们最好是摧毁整个社会制度,因为在这种制度中,许多穷人与极少的富人毗邻而居的状况最终是令人无法容忍的。不管怎样,当智力成为一种财产,却不去创造一个为这财产完全所有的民主,这是不正常也是不道德的,因为一个好的悖谬是:一些人更聪明并不意味着其他人更笨。

这几章并不想变成一个对正义本质的论述。然而,正义是社会的结合物,使我们能够和睦相处,并在个人权利及我们对同伴的责任之间构造一个有益的折衷,使我们能爱己及人。如果我们想避免一个分割的、整军备战的社会幽灵,那么我们必须努力在这块土地上创造一个正义的国度。

简单地说，正义是指公平。公平是指(比如说)社会不应武断地对待人民而应该有"正当的程序"——这是正义的法律的一面，这和我们怎么说没有关系。公平也指：不是每个人都应该得到相同的东西，因为不是每个人都需要或配得上相同的东西。在实践中，严格的平等是不管用的。就像林肯所说的，你不能通过使富人变穷而使穷人变富。然而，公平可以是，要么我们让最聪明的年轻人得到最好的教育，因为他们最能充分利用最好的教育；要么相反，我们让最没有天赋的人得到最好的教育，因为他们最需要最好的教育。公平从来都是一个复杂的问题。

当公平从高高在上的原则下到困难的决策时，总是意味着一个折衷，两个"应该"的混合。例如，就教育而论，公平是指应该尽实际可能使每个人享有同等机会成为不同的人，也就是说我们不应该从一开始就将天平向任何人倾斜。如果人们落后了，我们也应给他们重新开始的机会。另一方面，我们也应鼓励并帮助那些最充分地利用了那个较早的开始的人。没有人愿意削减医生的教育，去为渎职者创造更多的学校，仅仅是因为后者更需要教育这个理由。正义总是在个人需要和更广的社团需要间寻求平衡。

在这本书已经讨论的那些主题的背景下，公平是指给每个人一个合适的第二条曲线的生活机会。英国社会公正委员会在1993年的第一次报告中是这么说的："我们不能去帮别人做什么，但我们把增加人们的机会这个承诺视为

根本的原则和社会公正的核心”。在一个民主政治里,财富来自财产,因此,公平是指给每个人一个得到一些那种财产的机会,在新千年里这意味着一种或另一种智力。因此,公平要求对智力投资,对所有人一生教育投资,并且承认一些人会比另外一些人从投资中得到更多。第 12 章考察这一切可能意味着什么——不同类型的智力、教育可能采取的形式、人们在人生中发展技能和聪明所需要的帮助,等等。在一个正义的国度,每个人都有权利得到一些财产。然而,他们用这些财产做什么则取决于他们自己。在生活中,我们每个人必须承担我们自己的圆环图的责任。

公平也表明在生活中赢的机会应该比输的机会多。对这个问题的第三个角度暗示应该有不止一种衡量成功的标准。如果只有一个尺度,就总会存在胜利者和失败者,并且通常是失败者比胜利者更多,因此需要有多个尺度和多种方式去感受美好并相信你自己是成功的。那样,社会就会有更多的给予者而不是攫取者,并且生活的种类会多得多。

第 13 章考察一些非金钱的衡量标准,并提出一个新的记分板。被计算在内的东西是有价值的东西。因此,光说一个好的生活远不止珠宝或者环境对我们所有人都是重要的是不够的。我们必须在衡量这类好的意图时有所印鉴,否则它们将永远停留在说说而已的份上。

更多的衡量标准将意味着:在个人生活和企业、社会中,不同尺度的数字间有着更多的折衷。圆环图的原则

——生活中有必要的事情(核心)和其他事情(使一个人与众不同的事情)——为折衷提供了一个途径。然而,所有东西没有一般答案。正义要求我们在能够做到的地方尽量消除最坏的不平等。正义不要求所有的东西应该是一样的——那实际上是不公正的,是对我们在限制内可以标新立异的权利的否定。

12 智力投资

当智力是一种财产时

在一个宣称财产所有对所有公民都公平的民主政治中，只有每个人都应该拥有财产及其带来的一份财富这一点是对的。当财产指的是土地，便有社会和政治革命将那块土地重新分配(最近的事例发生在一些以前是殖民地的非洲国家)；当财产指的是企业的存续、股份和所有权，便有政府不遗余力地鼓励更多的公民保持股份持有的习惯。另一种选择是，政府努力劝说公民，国有化是一种所有公民都得到一份国家财产的方式。

现在，智力已经替代土地成为财富的源泉，我们必须严肃地看待《一个冒险的国家》(1983 年一份有关美国教育的报告)中的公开宣称："无论种族、等级或者经济地位，所有人都有权得到一个公平的机会和工具，最大程度地去开发其个人的脑力和精神。"如果我们不使这种新的财产传播得更广，如果我们不投资在所有公民的智力上，将会出现一个分割的社会。

你已经能够看到那种分割在加深了。罗伯特·瑞屈(Robert Reich)将现代美国的工作劳力分为三类:第一类,常规的操作者,仍然需要包装飞机上的盒饭,打开铁柜,把数据放进盘里。他们可能占劳动力的四分之一,随着他们的工作变得自动化或者被出口到劳动力更加便宜的土地上去,这个比例正在下降。第二类,是饭店、医院和证券公司的个人服务提供者,占30%并且还在增加。第三类,是瑞屈叫做符号分析家的那些人,即那些处理数字、思想、问题和词语的人。他们是记者、金融分析家、咨询家、建筑师、律师、医生、管理者,智力是这些人的力量和影响的源泉。他们现在占全部工人的比例大约为20%。剩下的是农民、矿工和政府雇员。符号分析家、知识工人、专业人士和管理者,是知识年代真正的受益者,因为他们拥有新的财产。

在现有的政策下,这个"幸运的五分之一"几乎是每分钟都在变得更加富有,而其他人则变得更穷。瑞屈计算出,在1989年,这个顶尖的五分之一的税收收入高于其他五分之四的总和。以前,富人尚有一些兴趣去支持穷人,因为归根结蒂,穷人是他们的顾客和邻居。然而,新的富人(符号分析家)在全球范围内把他们的东西卖给每个人或公司,却并不投资于市区、公共交通,或者把他们的孩子送到公立学校去。他们说,为什么他们应该付出更多的钱去支持更多的公益项目呢?这些事情对他们自己并没有什么好处,即使是间接地。

在美国和欧洲,传统的思路是由私人部门支付公共部门的支出。这有助于私人部门变富并使其他部门受益。在这里,私人部门的自私是有意义的。当财产是老式的那种——土地、砖和机器时,真的是这样。财富会向下分流,因为更多的财产需要更多的人去工作。但智力这种财产改变了那种利益分配的顺序。随机的链条反过来了:一个富有的私人部门不再产生一个更加富有的公共部门,而是相反。如果没有对公共部门、住房、电讯和交通,最为重要的是,对教育的投资,那些符号分析家的数量不可能显著地增加;有用的智力的存量将停留在人口的五分之一的范围内,其余的人将逐渐地从新意义上的财产世界中退出,变得越来越穷,并且在实际上被剥夺了公民权。

智力的本质

如果智力真的是财产和财富的新基础,那么令人奇怪的是,我们似乎并不更渴望为自己夺取更多的智力。在英国,几乎每10个年轻人中就有3个在16岁的年纪,在没有得到任何资格并经常是在没有任何学科的教育证书的情况下迫不急待地离开全日制学校。相比之下,我们知道在德国、日本、荷兰、法国和美国,90%的人至少在18岁以前,将呆在学校里或接受正规培训。然而,在美国,情况仍然不够理想。美国国会教育委员会发现,在美国10个年轻的成年人中,仅不到4个人能从新闻专栏中缩写出主要观点。

100个年轻的成年人中只有25个人能够利用一张公共汽车时刻表推出在一个特定的时间里如何从这儿到达那儿。只有10%的人能够在单位价格的信息基础上,从一系列的货物种类中挑选出最便宜的产品。显然,一些东西并不是按它应该的方式发挥作用的。年轻人要么是短见的、愚蠢的,要么(只是一种可能性)他们是对的——他们感觉在学校里没有学到他们应该学到的东西(无论在英国还是在美国)。他们可能本能地感觉到,这不是应该投资的那种恰当的智力。

另一方面,考虑东京大学一份入学试卷上的一个问题。"有一个规则的三角锥V,底部是正方形的,有一个球,它的中心在在三角锥的底部,和三角锥所有的边都相切。如果三角锥底部的每条边长是a,计算出下列数:(1)V的高度;(2)球和三角锥共同部分的体积。"

一个人不禁要问:我们的学生要在大学里学多少数学,才能轻松地按他们的方式解出这个问题?问题在于——这不是出现在数学专业入学考卷上的问题,而是人类学学生的考卷上的问题!日本的学术标准是很高的。但当这些学富五车的学习者开始工作时,他们必须全部重新开始学习。日本的企业把大学看成是一个招生的场所,而不是一种教育,正如他们过去常常说牛津只需要管一个招生办公室和一个就业办公室一样。在这两者之间发生什么是不相干的。

日本人自己则担心他们的教育制度不再能够使人们有能力为一个复杂多变动的世界作好充分准备。其他国家也为如何最好地履行这种新形式的财产而困惑。智力可能是财富、权力和自由的源泉，然而不方便的是，真正的智力不是一种物质，它不能像一种消费产品那样被预先包装、分类及分发。的确，它的一些要素是可以这样做的。例如，定义为信息的智力可以被那样处理，它可以被预先包装、扩散、分类并被重新找回；可以大批生产、做成对消费者友好的式样、通过多种媒介销售并可以测试被接受的情况。我们忍不住会想，当那种形式的财产分散时，工作就算完成了。但知道一切并不等于说能够做一切。

我很早就十分欣赏霍华德·加德勒(Howard Gardner)的多种智力的观念，他是在《头脑的框架》一书中进行描述的。在那本书中，他列举了7种智力并描述如何衡量它们。他是通过观察大脑受伤的病人得出他的理论的。一些人有一个正常的智力但记不得他们个人的历史，或者认不出人，甚至连自己都不认识。另外一些人能够做所有的事情，但唯独不会做计算。一个重要的结论是任何一种智力都不一定和其他的智力有联系。你在一件事情上可能像钮扣那样聪明，但在另外一件事情上是一个傻瓜。你只能在其中的五种或者仅两种上是聪明的。我自己列出9种不同的智力：

事实智力：像那个赢得英国策划比赛的人的那种处世百科全书，知道《琐事追踪》中每个问题的答案，能够在晚宴

上对罗马经济状况作一个即兴演讲。我们是虚荣经常也是无聊的。

逻辑智力:喜欢智力问题、十字路口和谜语的人。这种人喜欢把复杂的数据缩减到更加简单的公式。战略咨询家、科学家和学者都有很强的这种智力。当这种智力和事实智力结合在一起,考试就变得轻而易举。当我们把某个人描述成一个知识分子,我们头脑中经常的印象就是这两种智力的结合。

语言智力:能说7种语言并能在一个月内学会另外一种语言的人。我很羡慕这种人,因为我自己没有这种才能,但我们必须记住这和前面的两种智力不一定有关系。

空间智力:能看出事情模式的智力。艺术家有这种智力,数学家和系统设计者也有这种智力。企业家有整块的这种智力,但不见得有其他的智力,这解释了为什么许多企业家在学校里是失败的,并从来都不与商学院搭架。

音乐智力:给莫扎特天才的那种智力,也是推动流行明星和他们的乐队的智力。但许多有这种智力的人从来没有机会上大学,因为他们在最初的两种智力上的分数实在太低。

实践智力:使年轻人能够把一个摩托车拆开并把它重新装在一起的那种智力。尽管他们可能无法用语言描述怎样做这件事。许多"知识分子",具有最初的两种意义上的智力,然而可能是非常的不具有实践智力。"我在crewe

吗?"切斯特顿(Chesterton)发电报给他妻子,"我应该在哪儿?"

身体智力:我们在运动明星身上能看到的智力或天赋,这种智力使得一些人能比另一些人更好地击中球,滑冰滑得更好,跳舞跳得更好,并且有更加协调的大脑和肌肉。

直觉智力:一些人具有的能看到人所不能看到的东西的天赋,即使他们不能解释为什么。据说女性比男性在更大程度上具有这种智力,这可能是为什么男人经常蔑视它的原因。

人际关系智力:和别人一起并通过别人把事情做完的智慧和能力。这种智力通常不伴随着逻辑或者信息智力。"聪明反被聪明误",这句用以嘲笑从前的保守派政治家阿安·麦克罗德(Iain Macleod)的话解释了为什么他永远都不能成为他本应成为的伟大领袖的原因,它也适用于其他事情。没有这种形式的智力,伟大的头脑可能会被浪费掉。

我的列举基于观察。可能有多于9种的智力。重要的一点是智力有许多面孔,所有面孔都是有用的,所有面孔都是这个新的智力世界的潜在财产。不是每个人都能成为未来的符号分析家的,但每个人都能创造并管理自己的工作圆环图。要做到那点,我们需要对我们最好的智力有一个清楚的认识,并学会充分利用它们。这可能更多的是一种信仰而不是一种可研究的事实,但我们必须作出开始的假设,在一个公正的社会中,每个人至少在9个方面中的一个

方面是聪明的。那么,学校的首要职责是发掘一个人的智力并开发它们。"认识你自己",朱威那(Juvenal)说,这是来自上帝的语言,并被刻在古代的德尔斐神庙里。阿利勒(Arlyle)抱怨说,这是一个不可能的格言,应该用更接近可能的"知道你能做什么"代替它。

三"C"

发掘你的智力是一方面,运用它们是另一方面。我们必须能够认识并辨别问题和机会。我们必须能够组织我们自己和别人去做一些事情,我们必须能够停下来反省一下发生了什么,以便在下一次发生同样事情时能做得更好。这里发挥作用的是发现的循环。

需要的技能是概念、调整和巩固(conceptualising, co-ordinating, consolidating)——三个"C"。它们是教育的"动词"而不是"名词",是"现在进行时"而不是事实。我们靠坐在教室的椅子上是学不会使用这些动词的,要靠的是实践。没有它们,我们可能是一个潜在的诺贝尔奖获得者或者一个运动明星但没有一个人会真正实现这种潜在的可能。这三个"C"应当是任何教育圆环图的核心。不幸的是,它们很少成为核心,反而被看作是额外加上去的东西以及圆环图中剩下的空间里可以选择的技能。这就是为什么日本的企业在它们的新员工一报到时就不得不重新教育他们的原因。这也是为什么一些孩子早早离开学校是对的的原因

——他们在街头能更快地学会三个"C"。

我问过剑桥大学的一位英语教授——他的工作要求很高、声望也很高——他们在那儿教学生什么东西,大多数有天赋的学生肯定是在生活中学习的。他说,那不关他的事情。"他们来到这儿读英语,这就是他们所做的东西。"托尼·贝恩(Tony Benn)曾经在《名人录》中说他的教育发生在威斯特敏斯特(Westminster)学校和牛津的学期之间的间隔。他可能是对的。符号分析家的孩子依靠他们长辈的指导和教练,在长大成人的过程中就学会了三个"C",就像日本新的员工在日本企业中学习一样有效。他们的出生就注定了他们的优势。

一个公正、明智的社会应该对成功孩子和其他孩子之间的累积差异作一些比较。因为80%的年轻人没有符号分析家的父母,我们因此别无选择,只有利用他们的早期学校教育作为替代。那意味着从4岁到10岁都要对他们进行细心的照顾和关心,这个期间是"C"的技能开始形成的阶段。现在,在英国,在这个层面上,每个老师教25个学生;但在本科层面上,每个老师只教10个学生。我们应该让比率反过来才对。

如果学生在一开始就受到恰当的教育,他们应该在大学期间能够承担更多的自学的责任,面他们在初期阶段却被不公平地期望做到这一点。当有观点认为没有证据表明初级阶段的班级规模影响学习时,我必须指出在那种研究

中被衡量的东西是信息的保持力或者重复技能的获取，是"名词"。至于"动词"，正如我们已经在试图发展组织中成人的这种技能时所知道的，是需要指导的，需要小群体的经验和真实生活中的问题解决。你必须和它们生活在一起才能学会它们。

只有在一个老师教10个小孩的情况下，才有可能接近符号分析家的孩子那种真实时间、真实生活中的学习。在10个小孩的情况下，才有可能在教室和外部的生活之间转换，这是在25个小孩的情况下无法做到的。当然，受教育的可以是任意的10个小孩。有许多零碎的证据表明你不一定是符号分析家的孩子才能学习这些事情。大多数人如果从很年轻就开始学习，他们也能学会这些事情。

在美国一个著名的项目中，詹米·埃思卡雷特(Jaime Escalante)让低收入的西班牙学生进行微积分的高级定位考试，这是一门概念性的学科，通常是限于那些班上"最聪明的"学生考的。如果他能够用最严格的名词技能做，就不用说他也可以用动词技能做了。小群体以及来自生活中的密切指导和学习所能做而大的班级几乎不能做到的，是给一个小孩以自信。

在学校的组合

我们可以做得更进一步。不是要求学生在从学校得到离开的证书之前必须达到一定的标准，而是要求学校保证：

在学校让学生走之前,学生已经达到那些标准。学校应该是一个编辑能力的组合的地方。那些能力不必也不应该与年龄相关,即在一定年龄达到一定的水平或通过测验或考试,因为人们可以按完全不同的步伐学会这些动词技能。就像音乐测试或者驾驶测试,必须是在一个人准备好了并愿意通过的时候才进行。如果每个16岁的人在相同的时间考相同的试,并且如果那种考试是记分的,一半的人不可避免地并从逻辑上讲要比另一半的人做得更好。无论你怎么告诉说他们已经通过考试了,净效应等于告诉一半人他们是失败的。

无论我们在什么地方需要测试,我们必须在年龄和能力之间作出区分,并允许每件事可以重新考试。最后,几乎每个地方的所有人都会通过他们的驾驶测试。我的女儿在18岁时通过她的驾驶测试,我的儿于在24岁时通过,因为他并不那么急着学会驾驶。现在,一年以后,他们谁都不会认为他们自己是比另一个人更好或更差的司机。如果每个人都在18岁进行相同的驾驶测试,并且只有最好的一班人被认为胜任驾驶,我们就会有少得多、但好得多的司机和更安全的公路。我们也会有许多被剥夺权利和不满意的人,包括许多在几年后可能会发展成为非常娴熟的司机的人。

如果我们的学校继续考虑年龄的话,那么我们将会满怀怨恨。如果只有25岁的人才能参加会计师考试或者只有39岁的人才能申请完全的教授资格,那就需要一个大的

改变。只是因为管理上方便这个原因，学校才会是我们所有机构中最成熟的。然而后果是使一半的年轻人都感觉他们是失败的。

每个学生都应该被要求编辑一个膨胀的能力或成就的组合证书。除了在传统学科上的能力证书外，我没有看到任何理由：为什么驾驶、游泳、急救、文字处理、做饭、税法、电话和讲演的技能，以及任何其他实际的生活技能不应该发给证书，并在人生的这个时期被积累呢？这些是能力的证书。它们可以被正式地测试，就像音乐或驾驶；或者可以考察他们工作，就像艺术家的代表作。

这种形式的组合积累应该贯穿整个人生，但习惯需要在年轻时就养成。这将是组合人生的一个基本部分，我们都将在一个阶段或者另一个阶段经历。即使在组织内部，就像我已经说过的，组合将是人们发展他们的职业的方式，因为组织将鼓励他们在每一个层次上增添自己的资历，有时是通过新的授权经验，有时是通过证书考试或上课。在英国的学校，越来越普遍的成就纪录就是朝组合积累这个方向迈出的一步。为了有效，这种成就记录必须变成一个国内承认的教育组合体系的一部分，而不是今天这样的“蛋糕上的糖衣”，那些不擅长于传统考试的人的“面包片”。当我们使所有的考试都变成和年龄无关，并且当我们高兴地将所有的与智力相关的证书都包括在内，我们将开始看到我们的教育会出现一个恰当的平衡。

然而，所有的这种组合积累都发生在学校是没有必要的，尽管它应该在学校就已经发生。没有人会严肃地期望学校会教开车，或许还有文字处理。学校能够并应当成为所有课外活动的组织中心。达到那一点，就没有理由说为什么像语言或者国内科学这样的学科不应该由专业的机构在学校的总体监督下进行教育。

如果教育服务不愿意看到它的地位如此放大，那么我们应该发展一个独立的年轻人服务并接管正规的学校教育所没有做的部分，处理所有的运动、工作经验和社团活动，以及更多的组合的实践方面。严格意义上的学校可能结束了，就像在大陆欧洲，在晚上2点，当年轻人服务接管时，员工都是一些全时的专业人士，但也有许多兼职者、自愿工人或父母，他们自己都是组合人。

它仍可做到进一步。技术和多种媒介的可能性，使我们都成为独立的学习者。没有任何理由否认一些人可以选择在一些专题上依靠自己去自学，当他们准备好时就参加考试，就像一个人为一次驾驶测试所做的那样。学校的功能，或者年轻人服务应充当一个路径站点，保证没有人在通过网络时落后，或者错过了三个“C”的好处和教训。那样学校就成为一个教育的圆环图组织的核心。一些教师将是核心员工，长长的工作时间将会得到很好的报酬并有灵活性。其他人将是专家，在核心的外部工作，并把他们的专门技术卖给许多学校或者机构，自己成为组合人。一些人在职业

生涯期间会在两种角色之间转换。

双重的债券

光有组合和圆环图学校可能还不够。我们从生活中学习生活，我们通过工作学习工作，还有一个合理数量的训练、教育和反思。德国模式：所有人都需要工作经验和正规指导，但最理想的年龄是在 16 岁。这已经被广为欣赏并开始被许多国家效仿，尽管各国有着微妙的不同。然而，如果在一个变动的世界里，把这个即将过时的东西当作训练人们工作和技能的手段，那将是危险的。不幸的是，如果你沿着曲线逻辑走，所有的东西最终都是要过时的。

因此，这种学习必须要补充以一些那种“动词”学习，那在一个明智的世界可能已经较早地被学习但不会是已经得到学习。因此，我们应该在每个年轻人到 18 岁的成年期时，给他们一个双重的债券。那种债券的一部分是保证支付两年在任何认可的教育机构全时学习的基本生活费用，这部分费用不高于一个规定水平。一个人可以在人生任何阶段使用这部分债券，因此没有任何年龄限制。这部分债券由个人决定何时使用，并由教育机构决定接受或者拒绝他们。国家将保证这部分债券但不保证个人能够得到学习机会。因为国家一旦作出保证个人学习的承诺，那些教育机构就会创造出满足这个承诺的学习方式。

那些将要从中学去大学的人将自动地拿走这部分双重

债券。他们因此得到了他们接受更高等教育的最初两年费用。如果课程的学习时间超过两年，他们必须支付额外时间的成本。目前，英国一流学位的课程是3-4年的长度。如果那儿引进这种双重债券的建议，我们可能会看到第一流的学位将会压缩成更满的两年，伴随着一个可以选择的两年研究生学习。这些研究生的年数可以由进一步的研究生收入税支付。那些收入较少的人可以相应地用更多年来偿还。这是公平的。

双重债券的另一部分是，保证为每一个在本地——无论是在一个自发组织还是在一个政府机关里——找了两年工作但还没有工作的公民找到一个全时工作，这个工作至少等于政府规定的最低工资水平。我们必须认识到许多有关生活和工作的事情只能通过工作和生活学到——尤其是"动词"技能。政府将在每个地区创办实际上相当于经纪人或者就业机构的单位。由于这些都是为那些超过劳动力市场要求的劳动力准备的，这样的工作要安排在自发部门或者是非法定的政府工作，在那里，他们不会挤占长期的工作和工人。两种债券可以结合起来用。

这种双重债券将被看作是社会对每个已成年公民的继续投资，不仅仅是对那些已经看到自己在学术轨道上的人。相应地，社会将有权拒绝支持任何人，直到两种债券都被利用了，当然我们承认一些人会有例外的情况。双重债券将是提供必要的额外投资的方式，这种投资对于有技能——

智力的和实际的技能——的个人进入“智力社会”是必要的，个人往往靠这种技能去谋生。

尽管事实上只有少数人会兑现他们的债券，尽管这种债券将在实际上代替许多福利金，尽管他们允许工作在社团里完成否则就是不能提供的，这个体系潜在地要花很多钱。它被看作是一项对未来的长期投资。它的偿付将以减少的需求出现，供养这些人晚年的生活，债券的结果是使这些人更有能力照顾自己。它将间接地以较低的政策成本出现，并补救一个更加令人满意和公正的社会。如果新加坡认为它把 GDP 的 25% 投资在教育、培训和发展上是对的话，那么其他国家至少也能做到这一点。认为学会生活可以在 16 岁或者甚至 18 岁完成的想法是天真的，可是这正是我们今天传递给许多年轻人的隐含信息。

像生活一样，学习是永不停止的。我们可以合理地期望，工作单位将看到投资在智力上至少为它的核心工作力量作这种投资是有意义的。但我们经常会对工作单位失望。太多的组织并不考虑那么长远并能够等待投资的回报。另外一些组织则希望兑现对别人的投资并诱使受过教育和培训的员工加人他们的行列。一些人依赖个人对自己投资。如果学习要变成终生的习惯，某种折衷是必要的。

倡导这种习惯的一种方式是对组织设定一个法律水准，要求它们将工资单的一定比例花在教育和培训上，这个数字必须在审核过的核算中得到报告。任何低于这个比例

的组织将被处罚它没有达到比例的那部分，并把这部分交给一个中央培训基金。法国人规定工资单的1.2%要以这种方式花掉。一般来说，大多数企业都超过了这个比例。在官僚机构最小的情况下，可以建立一个最低的水平，但把这个水平设定为0.5%，像英国工党最近建议的那样，就低估了智力年代所要求的投资。我所在的大学要求一周平均有一天花在研究上，使我研究的学科保持前沿。这相当于我的工作时间的20%。那个的一半——10%——可能在以后几年将成为每个人的最低标准。好的雇主的标准是一年5天，我们离这个标准还有很大的差距。

这种钱和时间的一部分可以被看作是个人的授权，投资在他们认为合适的个人发展上。组织不一定或不用经常知道什么对一个人最好。如果一个人有年假、病假和产假的权利，把这种权利延伸到智力似乎是明智的。一些美国公司的口号——"个人主动和公司支持"——方向是对的，但它经常被理解为仅指参加一些选定的课程。它需要更广的应用——每年一个保证数目的钱，如果需要的话可以积累到7年。

然而，外部者最有可能错失任何对他们的智力发展的继续投资。大多数组织把对个人的智力发展投资的工作留给个人去做，但大多数人太穷、太忙或者太短视，没有为自己做这种投资。这就存在智力年代的最大危险，劳动力市场最底层的人的能力逐渐丧失。因此，外部者更需要帮助。

新的代理

所有的独立者都需要一个代理。我们中一半人在未来的任何时候都是独立的，所有的人在一个阶段或另外一个阶段都是独立的。独立者从来都不会正式地失业——他们只是没有工作。在戏剧性的世界里他们把这叫做休息。如果在欧洲失业数字最终会下降，部分原因将是由于许多人必然地变成独立者，得到一个小的组合，因此不再出现在失业登记的名单中了。要使组合更大更好，需要一个代理。尽管一些独立者有膨胀的组合和缓慢的日程，但许多人将是我们社会中最受害的、不受保护的、多余的、恶化的资产。没有人会对他们有兴趣。

演员和模特有代理，作家也有代理，就像打高尔夫球的人、网球运动员和拳击手一样。如果你是一个明星，在市场上交易你自己并给自己定价是相当困难的；如果没有人认识你而且如果你不清楚你能提供什么东西，那么根本不可能交易并定价。一个好的代理不仅会为你的才能找到买主，并且谈判交易，他或她还将是一个教练或顾问，帮助你回顾拟定经历并指导你得到适当的教育机会。好的代理将会把思想放在你面前激发你的创造力——“你曾经考虑过吗……？”或者“你对这种事情感兴趣吗……？”他们会建议你需要做什么或者你应该去哪里提高你的技能或者扩展你的经验。

他们也会帮助创立你的人生，这样在个人安排的必要混乱中就会存在一定的秩序。这不是利他主义。增加他们管理的资产价值是他们的利益所在。对独立者来说，在组织外是一个孤独的世界，因此知道别人的利益和他们自己的完全一致是一种莫大的安慰。所以，组合工人的代理市场正在成长。经理租赁的代理很快就上升到了那个市场的上端。他们负责为组织提供经理，以弥补短期的技能缺口或项目经理。他们实际上是组合经理的代理。

这种需求对那些低于技能范围的人来说是关键的。这原本应该是以前的行业协会的工作。随着最低限要求者组织的增大，它们的成员资格和影响不可避免地减弱了。然而，行业协会不愿承认这个新的市场。因此我们必须指望新的中介。如果就业代理机构不仅仅是经纪人，而能做到名符其实担当起代理人的职责的话，那将是令人高兴的。如果它们有足够的远见，花钱提升技能和书本上的知识以便增加它们从雇人组织索取的费用，那将是值得的。一些机构已经开始提供培训机会了；更多的机构一定会效仿的。

组合工人不仅需要代理，他们需要属于某个地方。如果你完全靠自学，学习是孤独而冷漠的。电视学习从技术理论上看是很好的但在现实中是缺乏市场的。你自己有可能萎缩，变成孤独主义者。独立者需要一个家之外的地方，一个有同事而不是顾客的地方，一个我们能够找到志同道合者并谈论过去的办公室或工厂但没有老板的地方，一个

我们能够交换经验并联络的地方。我们需要一个俱乐部。我在前面已经提过，最低限要求者组织的中心将是分散核心成员的俱乐部。如果关键的组合工人需要它的话，它也应该对他们开放。如果可能的话，作为费用的一部分的每个人的组合应该包括利用俱乐部的设备。对许多不能得到那种特权的人，我希望看到就业代理机构开始提供一个类似的设备，条件是代理机构具有惟一可以出售你的技能的权利。

随着组合市场变得越来越有竞争力，我们可能会看到这些新的中介实际雇用储备劳动力然后把他们出售，并负责储备劳动力的维持风险和奖励。那样的话，组合工人要牺牲一些自由去换取更多的保障、培训和传统的雇员福利的承诺，例如带薪假期和病假。一些组织，例如法国的Hewlett Packard，伦敦的IBM，为它们新的冗余人员或退休工人做了这类事情，让他们有一定比例的时间作为储备人员或担保费用的基础。他们建立俱乐部，出钱让你属于他们。但要保持你的成员资格，你必须更新你的技能，保持能力的增长。

一些组合工人形成了他们自己的俱乐部或者网络。网络是有用的东西，但如果网络主要存在于你的通讯簿中，就失去了一个俱乐部的自发性。通讯簿并不和酒吧、阅览室完全一样。每个网络的中心需要一个俱乐部，在电子的动力之外还要增加人的面孔。失业者的俱乐部提供了恰当的

设备但经常会成为分享同情的地方而不是分享学习的地方。只有当他们的成员开始考虑组合时，俱乐部才开始了一个新的生命，不是寻找工作而是开始寻找顾客。社会中独立工人是最脆弱、最不受保护的。欧洲的社会章程是一种补救的尝试，但有人怀疑，它经常是以破坏而不是以遵守为荣。英国拒绝签署这个章程只能是不遵守的更光荣的面孔。在一个竞争的世界，到处都有剩余的劳动力，独立者需要他们所能得到的所有的帮助。给他们帮助也是我们的利益所在。

13 新的记分卡

不幸的是，Macnamara是对的。他所说的话后来以“Macnamara谬论”闻名：“第一步是衡量任何容易衡量的东西。只要在做就是好的。第二步是不去管那些不容易衡量的东西或者任意给这些不易衡量的东西一个数量价值。这是武断的而且是误导的。第三步是假设不能轻易被衡量的东西实际上是不重要的。这是盲目的。第四步是说不能轻易被衡量的东西实际上是不存在的。这是自毁。”

不能被计算的东西是没有价值的。钱是很容易被计算的，因此，钱很快变成了所有东西的衡量标准。一个公正的社会需要一个新的记分卡（衡量标准）。

钱的失真

人们往往对国民收入核算的概念没有意识。在一个常规的标准化的基础上，GDP和GNP数量，我们现在认为的“国民收入”，则是一个相当新的概念。在英国，这个新概念开始于1940年政府在凯恩斯的帮助和建议下要计算出他们为了打仗需要筹集多少钱。在那之前，只有偶尔的和不

标准的估计。我第一个工作是在石油公司驻新加坡分处。在那里，因为没有其他的人，他们任命我这个学古典历史和哲学的人担任他们的第一个“地区经济学家”。要求我利用在世界其他地方已经建立的比率，准备一系列将石油消费和国民收入联系起来的预测。不幸的是1956年的新加坡尚没有国民收入统计，那时新加坡仍然是一个英属殖民地。我可能是第一个对新加坡的GDP作出一个非常粗糙而不充分估计的人。据我回忆，这个估计包括猜测新加坡殖民地妓女的收入。

现在事情完全不一样了。新加坡骄傲地吹嘘她的人均收入。国民收入表很盛行。这些被认为是等价于生活标准的，但统计衡量的只是钱的有形转移。因此，举一个最糟糕的例子，它们没有衡量家庭没有工资的工作。然而，如果妻子死了，她的丈夫雇了一个人来做妻子原来一分钱不要就做的事情，国家看得见的繁荣就会增加18,000英镑，这是法律和通用保险公司所计算的1990年代雇人做家务所要花费的钱。自愿和慈善的工作——义务工作——是不被包括在内的，因为没有钱转手，如果对老年人的照顾是在一个人自己的家里为了爱或者同情而做的，那么它也是不被计算在内的。然而，把你的父母放在养老院里，社会通过这些核算，立刻就变得更加富有了。

更危险的是，如果汽车和公路很糟糕，造成事故频繁，那么医院、汽车修理和保险单就会增加，一国假设的财富也

就增加了，因为这些交易找到了进入国民核算的门路。你可以花钱开一个工厂，污染乡村干净的空气，弄脏河流，并破坏一个地方的和平与宁静，这都会被认为是财富的增加，因为没有扣除损害。如果企业因为它们的破坏而被罚款或交费，显然这会使我们更加富有。通过我们计算的方式，我们被鼓励成为一个可以任意使用的社会。你扔的东西越多，并购买新的东西而不是修理旧的东西，社会就会显得越富有。

失真在继续。闲暇是一种宝贵的商品，但只有当你花钱在它上面时才会得到计算。我有时一半开玩笑一半当真地暗示德国人比英国人更富裕的原因是因为德国人喜欢居住在公寓里，而英国人喜欢他们有花园的家。如果你居住在公寓里，每次你出去，正常情况下你要么花钱要么挣钱。与此同时，英国人走进花园，凝视黄瓜的生长或者为花除草。没有钱，也就没有财富。爱是免费的，但为爱买钻石则相反——它会使国家更富。照这样的推理，不要为爱人做饭，而要带她去一家饭馆吃饭。不要制造音乐，而要购买音乐。因为这样能使国家变富。在乘火车从东京到Osaka时，要经过上百里的荒凉的工业区，我提醒自己，住在那儿的人要比大多数欧洲人更加富有。他们并不总是这么想。在一项调查中，被提问的日本人回忆他们的生活质量实际上低于除了葡萄牙之外的每个欧洲国家。

合计一国中所有公司和机构进行的所有的金融交易，

将它换算为美元并用一个社会中告诉你他们并不舒服的人数去除，就得到人均收入。寒冷的气候比温暖的气候要花更多的钱。在英国，如果你想要火热的阳光或者寒冷的雪，它就变得昂贵了。在意大利，这些东西都是不要钱就可以得到的。贫穷的意大利人！收入并不是在人与人之间或组织与入之间平等地分配的；日本的组织内部的钱要比英国多；衰老的社会花的钱要多于年轻的社会，而人却更少。因此他们看上去就更富，但可以感觉到是更穷。

当 IMF 用购买力平价(PPPs)，而不是用正规的市场交换率，去比较各国的产出，他们发现，例如中国，从 370 美元到了 2460 美元，意大利从 275 美元到了 1255 美元。在中国和意大利，一点点钱可以用很久。购买力平价反映了这个事实。当 70%的中国城镇居民都有彩电，80%的有洗衣机，370 美元显然是不切实际的。当 IMF 在这个新的基础上合计所有发展中国家的产出，他们发现，发展中世界占全世界产出的份额从 18%跳到了 34%，工业化国家从 73%降到了 54%。实际上，中国由于有上亿人口，在购买力平价基础上是世界上第二富有的国家，仅次于美国，超过日本。你看事物的方式取决于你计算它们的方式。

也有把一些无形的东西加进有形的东西中去的尝试。大多数国家估计了他们非官方的“黑色”经济；一两个国家把这个估计加入了他们的国民收入中。1987 年当意大利在一个统计员的电脑按键里使 GDP 增加了 18%，她在国际

国民收入表中超过了英国。还没有哪个国家把家务工作或者义务工作加入钱数中，但那个时候不会太远了。这是一种没有痛楚的变富的方式，英国长期的自愿工作的传统对英国是有益的。因此，我们应该记住一套数字是不能满足所有的目的这个准则。我们需要的是两套国民核算，一套记录金钱的交易，一套列出生活中所有其他的指标。

计算无形物

这第二个单子将包括健康和死亡统计、婴儿死亡率、死亡的年龄、死亡的原因。它将包括教育数据、就业数据和其他形式的工作统计；它应该有着详细的家庭、环境指标例如碳——二氧化物的释放、森林开伐和能源使用以及更多科目的指标，例如人们对生活质量的感觉。所有这些数字目前在大多数国家都存在。在英国，许多这类数字每年在《社会趋势》这类杂志上刊登，在其他国家也有类似的做法。我们需要的不是一个新的国民核算体系，而是另一套类似的国民统计，能够进行年与年和国家与国家的比较。试图作出一些这方面努力的英国的国家比较计划，可能正是它的一种更重要的主动性。

搜集了统计数字，我们需要赋予这些数字相同的公共关注，就像我们赋予金钱的数字那样。例如，它们应该以年度回顾的形式呈现给每个议会，在媒体上被争辩和讨论，并为了庆祝或者悲伤的原因，和其他国家的统计进行比较。

慢慢地它们会为一个文明的社会提供一套标准，和国民收入数字平行地发挥作用。如果我们计算的东西影响我们行为的方式，并且如果我们想要一个更加平衡和公正的社会，那么两套数字都是必需的。

实际的行动

我们可以通过使国民收入核算显得更加诚实开始这种改革。政府在一个现金流的基础上经营国家，每年都有“钱进”和“钱出”。两者之差是赤字，或者英国人优雅地把它叫做公共部门借项的东西。这使得他们不考虑投资和支出之间的差异——两者都是开支，即使投资可能从将来看节约了钱，而且支出是有益的。因此，教育总是一项成本，而不是一种投资。现金流的传统方法使得人们出卖资产并把它叫做收益，即使它不会被重复。相同的传统使人们把富矿带，例如英国 1980 年代的北海石油生产，看作是收益的增加而不是一种类似“阿加莎大叔的遗产”的东西——一种一次性的奖励，投资于一个人未来的东西。

结果是扭曲了优先顺序。人们没有积极性去考虑长期的东西。人们根本不会从未来的储蓄或收益出发去交换今天的支出。也没有必要考虑未来积累的负债，不维修马路和铁路的成本，或者在一个没有基金的政府养老金体系下产生的每个工人的养老金义务。如果我们在生活中真的那样做的话，那么我们就不会去买房子，我们会把自己的汽车

开到四分五裂为止，我们会把孩子受教育的最低限度的钱都花光，因为长长的未来往往是在支付帐单之后的。在我们个人的生活中，我们靠贷款或抵押的方式，将大块的投资，例如一座房子，变为小一点的支出流，从而避开了那个问题。如果我们明智的话，我们借钱将只是为了筹集投资而不是去填补每个月的帐单。是政府把它们给搅糊涂了。没有一个企业希望作出那样的行为，它也不被允许那样做。政治家总是并一贯抵制按正当的"有效率的"方式去做核算的压力，争辩说那样会不必要地捆住他们的手脚，通过这样或那样的方式，他们必须通过借款为经营赤字和资本支出融资，那么为什么要人为地把这两项支出分开呢？

但有一个国家试着做到有效率并给出一个恰当的平衡。新西兰在 1991 年第一次制出一张全国资产负债表。这张表显示出新西兰的资产、国有公司、马路、土地和建筑物、金融储备和投资总的加起来比它的负债少 144 亿新西兰元，这意味着它在国内和国外有借款，并负有养老金债务。从技术上讲，这个国家是破产的。从现实来讲，这意味着未来的税收支付者要负担他们前辈相对的肆意挥霍。新西兰将继续公布旧的现金流核算但新的"企业"核算将有助于显示现在和未来平衡得怎么样了。《经济学家》用这种数字，计算出新西兰在过去的 20 年里净值损失了 120 亿美元。不用核算的方法，你可以说，新西兰人抵押了他们的未来。其他国家目前的政府核算体系使得支出泛滥，因为没

有人知道真实的成本是多少。更好的核算将使长期的优先顺序的平衡具备一个更有信息的论据，并把国家目的和方向这个问题提到面上。

企业的记分卡

公司可能会有比政府更好的资产负债表，但他们也还有很长的路要走。下列事项一半是不被计算或得不到交流的：

公司的智力资产（包括它们的品牌、它们的专利、它们的技术基地）

为这些资产的改善的支出，包括研究开发费用、培训和发展

新的产品或服务的引进

员工士气和生产力

顾客

产品和服务的质量

顾客满意度

环境

环境控制和改善的投资和支出

社团工作支出

对社团的投资

这些事项很难计算，它们本身并不意味着什么。只有当你开始将去年与今年进行比较，或者将你的公司和竞争

者比较,数字才变得有意思。比较提供了一个标准。然而,如果没有这类数字,现金流数字是惟一能够被计算的。那就很难知道企业是否处于恰当的平衡,未来是否得到了正确的资源,以及资金保管者的要求是否处于平衡。如果作为一个投资者或一个顾客,你赌的是关注的智力财产,那么你需要比历史的金钱数字还要多的钱。

当威廉·瑞利(William Reilly)还是美国环境保护机构的管理者时,别人问他,东欧在长期致力于治理他们国家的大面积污染过程中,首先应该做什么。他回答道:"我的回答是首先披露释放物,固定数据公布在当地的报纸上,然后支持一个健康的非政府的环境运动。在那个点上,一个神奇的动态过程将开始出现:社团和工厂管理者、工人、政府将会相互影响,减少污染水平。这就是信息的力量。"计算使得它有形,计算使得它有价值。

IBM 现在用 7 个参数衡量它的"淡蓝色":4 个财务数据(收益增长、利润、资产和现金流的回报),3 个新的衡量指标(顾客满意、质量和员工士气)。在英国,大卫·巴德沃斯(David Budworth)博士正在探索"创新率"的概念,将花在创新上的量(研究和开发、培训,以及品牌开发)和公司增加的价值联系起来。另外一些人在寻找衡量一个公司的"知识银行"的方式。一些人在他们公布的帐目中的"无形资产"项下已经这么做了。问题是你必须读帐目中很小的印刷体注解,才能找出这指的是什么,无形资产对不同的公司

指的是不同的东西,衡量的方式也不同。对一个出版商来说,它可能指的是他们持有的出版权。对WPP通讯公司来说,它指的是他们两家大的广告代理杰·华尔特·索姆逊(J. Walter Thompson)和奥盖尔维·贝恩逊·马瑟(Ogilvie Benson Mather)的牌子。他们没有说他们多么重视这两个牌子,但这至少承认了智力资产是有价值的。

然而,把对智力资产的估计放进资产负债表可能只会混淆事项。如果我们给他们金钱数据,我们将会又一次用这套数据计算不同种类的东西。正如我们对液体和固体使用不同的度量一样,我们也应高兴地对每个利益相关者使用不同的度量。例如,联合国主动建议,对于环境,每个组织应该在它的年报中包括:

——组织的环境政策

——环境支出的资本化

——任何环境义务,例如使组织和新的规定保持一致

——披露其他预期的环境支出

皮尔斯(Pearce)在对英国政府的报告中要求组织披露他们人为的、自然的和关键的资本资产以及维持这些资产的成本。其他的可能事项是:一种监督对环境标准的遵守义务的环境审计,或一个完全的能源核算制度。

这些只是有一点这类数据的味道。作为这些新数据的结果,通过衡量环境正在节约的森林,环境正处于消耗更多的森林的危险。环境清洁事业现在单在美国就被认为价值

超过600亿美元,并且还在增值。问题越大,事业就越大。据估计,德国有将近40%的东欧环境市场。如果你把问题转化为一个事业,数据就会显示出来。

消费者需求是另一项正在成长的事物。明智的企业认识到满意的顾客是忠诚的顾客,它们进行调查、收集数据并分析重复的购买。随着越来越多的组织意识到,即使它们没有股东,它们也是企业,这种实践正在扩散。英国的医院已经开始建立一个顾客反馈记录,跟踪病人对医疗的感觉。监狱也是这样。医院和监狱都不希望他们的顾客重新回来,因此他们不得不使重复交易的数据上下变动。大的数据是不好的。比较他们不重复的交易和他们国内同行机构的交易是一项有价值的基准,可以最大程度地揭示为什么数据是不同的。不同的数据导致安排的不同。

为了处于一个恰当的平衡,组织需要审计它们和所有利益相关者的关系,当然一些细节可以是保密的。公布一家企业和社团有关,或者它投资于员工的细节是不会有什么损害的。时代优先顺序变动的一个标志是企业的数据,这些企业看到了宣传他们在这种领域的活动会带来一定的竞争优势,因此它们不仅仅是报导这些事情。一个会计师事务所这么宣传,"加入我们,我们每年为你的发展投资至少相当于你的薪水的10%。""我们保证每个员工每个月有机会为社团工作一天,算作我们的成本,"另一个会计师事务所这么说。如果这被看作是一个商务机会,数据就显现

出来了。智力财产的细节或供应商关系可能是更加保密的,尽管审计一般的比率例如创新率不会泄露什么东西给竞争对手,但那是对组织的长期生产能力的投资水平的某种暗示。这些可以并应该是公开的。公布好的比率是好事,因为股东会对此有深刻印象。

许多大公司的董事会现在都分别设立了社会政策、道德规范、报酬和环境的审计委员会。一些公司,例如英国的ICI和年报一起公布了单独的环境报告。这是一个好的开端,是对利益集团的多样性和策划企业路径包含的多种矛盾的六边形的另一种认识。如果我们能将数据在一个标准的基础上公开,情况可能会好一点。法国的社会审计被规定为年报的一部分。我的猜测是类似的事情很快就会要求所有的欧洲公司实行。他们将会怨恨官僚制度和由此产生的成本,他们会恼怒对他们行动自由的限制,但通过计算无形物,他们能够更好地依据未来平衡现在,并平衡利益集团相互的关系。有时,似乎我们不得不被迫做到明智。一旦运动场是平坦的,规则都已经知道,比赛就可以开始了。

个人的记分卡

"你挣多少钱?"在我的竞争性年代,我常常这么问我的朋友。那时大家都知道我是一个石油经理,而有的朋友自吹是银行家,另外一些朋友夸耀是年轻的医生,似乎这么问是比较朋友之间取得进步的最好方式。我很快就得到一个

人的回答，“足够多的钱。”“足够多，你指的是什么意思？”我问道。“我说足够是指，我做出我需要的东西，那是我确信我挣得的东西。为什么要去挣更多的钱呢？你一年买多少糖？”他转过来问我。“我不清楚，”我说，“但我保证当你需要的时候，你们家总是有糖。钱就像糖，储藏它没有意义，它常常会变质的，或者你为了用完这些糖，必须做你并不需要的蛋糕。”

我想这个朋友一定是疯子。但随着年龄的增长，我意识到朋友话中的意思了。他从来都没有富起来，但就像他说的，“家里总是有糖”，并且他看上去比其他的人都少许多烦恼。他已经懂得他想从生活中得到什么了。他不是把钱当作不确定性的替代物。在一个物质主义的时代，大多数数字都是金融数字。得分越高，表明我们做得越好，这是很显然的，但像糖一样，我们必须出去经常把它花在我们并不真正想要的类似蛋糕那样的东西上。许多夫妇发现，在经济衰退时期，随着家庭和收入的增长，他们买不起家居市场上更高价的东西了，因为他们找不到现在居住的房子的买主。“一开始我很沮丧，”一个人这么告诉我，“但随后我们说——我们在这个地方已经很幸福了；这所房子可能有点小，有点不太漂亮了，但那不是真正重要的。让我们继续享受我们已经得到的东西，抛却生活中的烦恼吧。我们已经得到足够多的东西了。”

一旦你有足够多的东西，钱就不太可能成为很多东西

的衡量标准。它只是我们个人圆环图的核心。不止我一个人奇怪那些一年收入100万英镑或美元的人会怎么用那些钱。如果你不用糖,它就会变质。钱甚至不一定是成功的标志。在英国,变富最快的途径是在组织的顶层毁约。签一个三年期的合同,然后在第六个月失约,拿着最初六个月工作得到的100万英镑走人。随着年龄的增长,我意识到我的朋友并不羡慕那些拥有财富的人,只要"家里总是有糖就好了。"

变化的一些线索

如果钱不是所有东西的衡量标准,我们怎么把数字放在别的东西上呢——在漂亮的乡村的一次散步、艺术印象、家人的爱、教课的乐趣、工作做得很好的满意、朋友的快乐?我们都知道这些事情的味道但发觉很难把它们叫做成功。即使我们不能计算它们,我们也要找到一种方式把它们列出来。我们能够从我们的孩子身上学到很多东西,尤其是当他们开始长大成年时。我曾经问24岁的女儿,她想怎样安排她的生活,涉足这个和那个,旅游、冒险、社交。我说,"你准备什么时候找到一个合适的职业,对这个世界作出严肃的贡献?"她看着我,我想是带着一点同情地看着我。"有许多人要从我这里得到安慰和帮助,他们把我当作他们的家。我每天学到一些新的东西,我每天和别人一起笑,我几乎每个晚上为别人做饭。哦,还有,我没有伤害任何人。我

认为这对一个24岁的女孩来说没有什么不好的。”我走开了，还在想着还要多久我又会对她说同样的话。

劳伦斯·夏姆(Laurence Shames)在《渴望更多：在一个贪婪的年代寻找价值》一书中这样形容困境：“前沿……塑造了美国人做事的方式和美国人对什么是值得做的感觉……更多的钱，更多成功的象征——对于一些人来说，这些东西总是他们充实的目标，但那些人不再代表所有的人了。现在有一种新的更多：更多对公平的坚持，更多对目的的专注，更多真正为自己选择一种人生而不是一种人生风格的决定。我们敢说这些新的更多损害了前沿吗?”

他继续说，衡量更多的东西是容易的，更好地衡量东西是困难的。

美国的麦基·科斯(Mickey Kaus)和我有着一样的担忧。担心社会越来越分化，因为钱是如此多的东西的衡量标准。他愿意从市场上拿出更多的东西，这样你是富还是穷就不再重要了。英国的国家健康服务局对富人和穷人没有歧视。在一次国外旅行后，当飞机降落在Heathow机场，我舒一口气，因为我知道我现在能够支付得起重病的费用了。科斯将在草案或国家服务中增加所有的学校和大学、公园和等级一体化的住房。我将增加所有的公共交通。他的梦想——终将有一个对看门人和“银行家一样好因为看门人和银行家一样勤奋工作”的社会——注定是不现实的，但那种从金钱经济中得到尽可能多的东西的观念则有许多是值

得吸取的，尽管从税收来看这样做是昂贵的。

我自己的希望更多寄托在处于第三个年龄段的居民身上。他们中的大多数人没有太多的机会在自己的店中增加更多的糖了。对他们来说足够的糖不得不是足够的。那样，他们开始发现还有不能用钱衡量的满意和成就，各种类型的义务工作、学习工作和家务工作都能得到丰富的奖励。他们会注意到将会有许多这样的人。他们不像我们过去想象的那么老，他们不像他们的父辈那样退休，他们中的大多数人不会贫穷。他们将建立一系列新的案例法，一些新的成功模式，一些新的数字。他们可能会问，你今年教了多少年轻人，完成了多少幅画，种了多大的花园，读了多少书或者写了多少书？你组织了多少次学校旅行，你开车送了多少个病人到医院去，你抓住了什么样的静静的美丽的片刻，你喜欢哪次无拘无束的聊天，吃了哪一顿特殊的饭，写了什么信或者装裱了哪些照片，劝告了哪些朋友，平息了哪些不和，做了多少媒？

想象一个在英国的闪烁的六月夜晚，太阳要到 9 点后才落下去，空气静寂而芳香——我沿着剑桥的河岸散步，在我面前是完美的草坪和英王学院令人难以忘怀的漂亮的小礼拜堂，唱诗班的三重合唱的声音飘浮在树梢，一对年轻的美国夫妇在要进入礼拜堂时停住脚步，妻子说，“记住这一切，亲爱的，永远记住这一切。这是有质量的一刻。”如果我们准备找到生活中一个更好的平衡和社会中一个更好的公

正，我们需要找到更多的有质量的时刻的例子，使更多的人更容易接近它们，并使它们有价值。我们可以通过更多地纪念它们而做到这一点，因为流行是变化的有力代表。



第 四 篇

寻找意思
使悖谬有意义



三种感觉

白色的石头

我的朋友有一次问我,“人生的方向在哪里?为什么我们应该和第二条曲线、圆环图和妥协奋斗?生命是否终将仅仅是一个病态的玩笑?”我知道她的感觉。最近我的岳母去逝。一个月前她还是家庭的核心,很有活力、脾气暴躁的老妇人;下一个月她就躺在医院的病床上,形体枯槁衰弱,几乎都不能笑,更不用说谈话了。那之后,就什么都没有了——只是骨灰瓮里的一小堆灰。生命怎么可能是这样呢?

对一些人来说,人生没有方向。柴可夫(Chekhov)说:“你问我人生是什么?这就像问一根胡萝卜是什么一样。一根胡萝卜就是一根胡萝卜。”就像葛曲德·斯坦(Gertrude Stein)曾经说加州的Oakland那样,“那儿没有那儿。”我们都是进化链上的偶然事件。我们可以倚靠在椅子上享受人生,或者我们可以像科学家那样忙于理解更多的正在发生的东西。然而,即使我们理解了人生,我们也无法改变它。我们只能和它一起玩。男人就像宇宙中最小的一粒灰尘。

笛卡尔认为动物是机器。一些生物学家认为，没有理由认为人类和动物有什么区别。

当艾澜·布鲁姆(Allan Bloom)看到科学在现代美国年轻人身上产生的影响时，这个“科学的神话”使他如此惊骇，他因此写出了畅销书《美国人大脑的关闭》。据他观察，美国的大学生，不仅没有生气、无知，而且他们不愿意提出或坚持任何观点。那些过去认为自己是正确的人结果作出可怕的事情，因此最好是没有任何观点。惟一真实的知识是科学，任何其他事情都是痴心妄想。从这点出发，他们得出对任何事情坚持立场都是错误的，更加错误的是试图把你的愿望强加给你所处的世界。一种消极的窥阴主义(voyeurism)，宁愿不加批判、政治上正确，这便足够了，因为暗示任何一种生活方式好于另外一种都是错误的。

那样就存在一个道德真空，没有什么是对的，也没有什么是真正错的。那样也存在着惯性，没有第二条曲线，为了错误的理由而作出妥协——为了一个宁静的生活，而不是为了正义或者为了进步。18世纪不起眼的普鲁士小镇上一个晦涩的哲学讲师康德不同意笛卡尔的观点。他静下心来写下了他的《纯粹理性批判》，并使他所处的世界也一同来静心思考这一问题，在他的书中，康德找到了另一种可供选择的、不同于科学自负的东西，这在那时乃至今天都一直未能立足。他坚持认为，人不是通向目的的手段，他本身就是目的。人的一生是被一种道德压力驱动和塑造的，这种

道德压力来自内心世界。一些有关人类状况的东西，无论我们怎么想要描述它，都隐含着一些宗教的东西。康德说，这些东西是人类灵魂的上帝，不是科学宇宙的建筑师这个使“我们是谁”有意义的上帝。“你怎么知道这一切的？”别人问他。“因为我内心世界的道德力量，”他答道。

这是一个我所知道的答案。信仰是没有理由的。如果有什么理由或理性的话，就没有必要信仰了。我不能证明存在有一定的使命，但我同意哲学家Ludwig Wittgenstein所说的，“即使当所有可能的科学问题都得到了回答，生命的问题仍然是丝毫未触及到。”我也同意约翰·阿普达克(John Updike)的观点，他说存在感觉就像入迷，即使我们无法描述或者定义它。即使它是一个谎言，我们感觉我们知道我们有像灵魂一样的东西，我们是重要的，我们在某个小的方面是惟一的。在《圣经》启示录中有一段不容易忘记的话：“灵魂说，我要给任何成功的人一块白色的石头，上面写着一个新名字，这个名字除了得到石头的人之外没有任何人知道。”因此我在桌上放了一块白石头，提醒我的惟一性。即使没有方向，即使这只是一场科学的游戏，我们仍然要相信我们的存在负有一定的使命。如果我们不相信那点，就没有理由去做任何事情、相信任何事情、改变任何事情。世界将处于所有那些相信他们能改变事情的人的掌握之中。我们不能冒这个险。

以三种感觉为基础有助于找到那个我们的行为和存在

的使命，这三个感觉是连续感，相关感和方向感。没有这些感觉，我们会觉得失去方向、随波逐流。在未来的几十年里，世界将会变成一个困惑的地方。我们需要能够找到所有的帮助去认清我们在其中的位置和角色。这些感觉是我所知道的对付由于迅速的变动使我们产生的无能感的最好方法。

14 连续感

大教堂哲学

在我父亲去世的几年前，他给我一个脏的褐色信封，并对我说，“我现在腾不出时间来做这件事了，所以你最好保留这个信封。”这是一本家谱，包括两三百年前的家族成员。我看了看，注意到好几辈前就有一个和我同名的人，查尔斯·汉迪(Charles Handy)，生于1765年，死于1836年。他结过婚，有四个孩子，其中两个早死。活着的两个中有一个是我的曾曾祖父。那就是我知道的全部。这本家谱没有告诉我那第一个查尔斯·汉迪居住在哪里，他是做什么的，他长得什么样，他有多富，或他是哪种好人或者不是好人。“我也会变成那样吗?”我怀疑100年后我是不是被一个我不认识的人打开看的家谱上的一个名字。那就是我的全部吗？那么，为什么我最好还是快乐地活着然后死去呢?

后来我偶然翻到《圣经》上怜悯(Ruth)那章的最后几句诗：它们完全是由一系列名字组成的——“Pharoz begat hezron，”接下来是“和 Hezron begat Ram，和 ram begat Am-

minadab…"继续下去还有6个人的名字,最后是"和 Jesse begat David"。但那就是意义所在;大卫(David) 是意义所在。他是犹太人伟大的国王,最终和耶酥相连。没有所有其他的人,就不会有大卫(David),他们是链条上必要的联结。没有18世纪的查尔斯·汉迪(Charles Handy),今天我就不会在这里了。

我认识到,我不应该这么自负,认为对未来作出伟大贡献取决于我自己。如果作出的是"伟大",那么我主要的任务是保证连续性,不仅仅是我的家庭而且还有我所信仰的事物的连续性。忘记"产生"的字面意思,就会形而上学地对待它。这可以运用到机构和思想上,就像运用到亲戚邻居一样。我们是链条上的联结,我们要保持事情的继续,因为谁知道哪一代人是有着重大的区别的那辈人呢。大卫(David)在雷姆(Ram)之后第9代才出现。

谚语那章中,一个智者的定义强化了连续性的重要性。智者应该保证"应该有他孩子的孩子的遗产"。朱那森·罗曲(Jonathan Rauch),在他的关于日本的有见地的《outnation》一书中,描述了他与 Yasunari Hirata 的会面,Hirata 在1946年成立一家企业,制造手推车和婴儿车,但现在制造工业机器人。谈起他的工作,Hirata 说,"我把公司看作是一个无限成长的孩子。我会死,但公司继续活着,我的责任就是看到它活着。我希望继续制造更好更好的机器人。"朱那森·罗曲继续说,如果他不提出世界"利润", Hira-

ta 是想不到这个词的。“Yasunari Hirata 显然对利润不是特别地感兴趣——我指的是，不是在拿走利润的意义上。他活得并不奢侈，他似乎更关注不朽而不是钱。”他在表达理查德·霍克(Richard Hooker)于 16 世纪末在英国所说的东西：“Publick 社团的规定是，男人在 500 年以前所做的仍然是他们的，这些人现在也在同一个社团，因为公司是不朽的。”这些思想是长期站得住脚的。

一位谈论公正的哲学家约翰·罗尔斯(John Rawls)说过，“每一代人不仅要坚持文明的利益和文化，使那些可能已经建立起来的公正的机构存在下去，而且要使合适的真实资本折旧到位。”艾德蒙德·伯克(Edmund burke)在他之前很久就写了关于法国革命的东西，伯克说：“团体实际是一个合同，不仅是那些活着的人之间的合同，而且是那些活着的、那些死去的人和那些将要出生的人之间的合同。”

这是大教堂哲学——那些设计和建造大教堂的人脑后的思想，这些人知道他们不能活着看到教堂的完工。新教堂不是由石头和玻璃建成的，而是由大脑和智慧建筑的。它们也需要一样长的时间去建造，我们这些开始建造的人可能不能活着看到完工的那天。这就是为什么我们要超越坟墓和超越我们这代人看问题的原因。我们很难作出牺牲，除非我们相信我们所处的小地方和大的全球世界能够长期存在。然而，我们应该记住那种继续的存在形式不一定和目前的存在一样。第二条曲线是不同于第一条曲线

的，必须有变化才有连续性。Yasunari Hirata 开始是制造手推车，现在转为制造工业机器人了，他一直在制造产品，但他制造的东西不一样了。信仰未来才能使现在有意义。

我们应该想多大和多远?

一些人会说，生活本身现在也存在威胁。马尔萨斯在两个世纪前所担心的世界将不会有足够的资源可以供养人类，现在变成真的了。数字看起来确实很吓人，人们的观点，例如保尔·肯尼迪(Paul kennedy)最近的《为 21 世纪作准备》一书，或爱德华·威尔逊(Edward Wilson)的《生活的多样性》都是很有力的，但如果我们不希望目的成为目的的话，目的就不是目的。我们可能要采取莱斯特·苏诺(Lester Thurow)建议的那种度量标准，支付给第三世界租用它们的森林的租金。这种支付可能会鼓励我们发展威尔逊在他的书中所说的成百万种不同的生活形式。我们应该对世界和人类的连续性有足够的信仰和兴趣，能够为我们永远不会认识的人的看不见的福利放弃一些现有的财富。这需要一种更大的连续感和大教堂思想。

一些民族在他们的文化中已经有那种感觉了。查理斯·汉姆普顿－图勒(Charles Hampden-Turner)认为美国人将时间按顺序地看作是一条直线，而东方人种将它看作是一个环。对许多西方人来说，时间，他说，是一个跑动的收割者，挥动着他的镰刀。但在东方，时间一次又一次地回来，

寻求人们对新的机会的参与。如果你从跑动的收割者的角度看,时间不会失去的。事情必须在时间流逝之前完成。用环的观点看事情,时间不会流逝。因此你想要创造的是自我更新的系统,当时间,你的朋友再次来到时,即使你不在那儿,这个系统仍然在适当的位置。

我们将这么看欧洲。无论从这个方面还是那个方面看,欧洲必须变得更加一体化。它的单个的国家都太小了,无法在有着80亿人口的世界立足。但欧洲要成功,就不能仅仅是为了产品交换而作出的一个便利的安排,最终一定要是一个联邦体。所有的那种联邦主义都隐含着双重居民身分、分权和适当的反向授权。联邦主义也要求一个共同的法律,并且最终要有统一的货币。为了恢复竞争力并使得产品能卖出去,欧洲不同的经济体要调整自己的货币。一旦有统一的货币,贬值就不再可能了。到那时,欧洲要做单个国家所做的事情;使各个地区平等——作出承诺、贷款和税收让步,去帮助较弱的地区赶上较强的地区。要使欧洲有足够的现金充分地那样做,我们可能还要增加交给中央的税收。选民不会乐意那么做,除非他们前后的历史感、连续感使他们看到自己是这个叫做欧洲的地方的完整的和连续的一部分,这个地方曾经是他们传统的一部分,这个地方也将包含着他们子孙后代的未来。这种牺牲不会得到短期的回报,在一个国会的任期内也找不到证明它是合理的方式。

在企业,季报和大公司平均40年的寿命似乎都使得大多数董事会忘记了公司的不朽。董事会总是想要数字,但不相信超过4-5年的数字。把一个人的钱放在存款里往往比投资建造某个新的企业教堂更安全。只有家族企业有欲望思考坟墓之外的东西,即使他们那样做可能也不会超越三代人的坟墓。即使现在拥有我们上市公司的机构自己被假定有一个持久的存在,这种存在可以独立于经营公司的人,在个人的一生中做到公司的不朽的压力似乎是很大的。我们要重新强调机构可以不朽,即使我们自己无法不朽。Mitsui公司和我的老牛津大学的历史都超过600年,二者一样很强健,并且考虑得很远。如果你能回顾多长时间,你就可以只考虑那么长的未来。

我应邀去帮助一家大银行思考它的未来和价值的章程,开始我要理解他们的目的"你们为什么存在?"我问道。"使我们的股东非常富有,"他们答道。他们的股东主要是其他的银行、保险公司和养老基金。我问,"这些股东曾经这样要求过你们,或者定义了他们的期望是什么吗?"显然没有。总裁补充道,他在几年前宣布了他们有史以来第一次年度损失后,他认为应该请他们的主要股东,一个保险公司,解释这一状况。他说,"他们对此非常不感兴趣。他们似乎假设我们会永远存在,这只是一个我们很快就能摆平的临时故障。"我建议,可能他们是对的;可能他们想把钱放在一个永远保险的地方。"我认为他们是非常不一般的,"

作为对我的建议的答复，他这么回答。不朽作为一个概念可能是吓人的。然而，连续性可以是一个有用的、不那么令人惊慌的折衷。

在一个家庭层面上，我们担心子孙后代。英国现在每2.3个结婚的人中就有一个会离婚。当存在许多不被承认的继孙子时，或换一种方式看，许多有祖父母的孩子都不认识他们的祖父母，并不清楚谁会真正替孙子着想。如果你不知道花园中的小树长大后谁会去照料这些树，你就不会在花园里栽树。更正规地说，如果下一代人与上辈人没有连续性，世代之间的公正观念将更难以维持。家族在过去是永远存在的。如果知道许多东西即使有所变化也会继续下去，那么说“当我走时”就是有意义的。如果家族变成了权宜之计的东西，或者暂时不方便的东西，那么时间真的要流逝了。

我的希望是不成熟的。我们不能在开始时就低估一千年这种思想的力量。它会鼓励人们对历史和未来考虑更长远。我们并不经常摧毁东西，而是重新装修，把我们的码头、仓库和工厂转为新的用途。那是有用的象征。社会变动的国际研究机构 RISC 最近的调查报告认为，“在历史变动时，我们会看到责任感的增强，包括对过去和未来的几代人的重要性的更大的认识。”这是激动人心的。环境运动，尤其是 Gaia 的地球是一个自我更新体系的思想，将我们迅速带回到历史中并带入到未来。

如果公司如我希望的重新发掘了他们选择的成员资格的优点，如果工作希望变得更加危险，如果股东支配更少的权力，那么公司的世界可能会重新看到对持久经营的渴望。公司领导确实有影响力，因此当48个来自世界上最大的公司的总裁一起成立一个可持续发展的企业委员会，政府和其他人是会听他们的话的。作为那个团体一员的大众汽车公司总裁卡尔·哈恩(Carl Hahn)在报告中写道，"如果我们考虑未来——世代的中心义务——我们必须采取一种自然所依赖的循环方法。"在市场上，流行——商人的上帝——可能会失去一些拥护者，或者新的流行可能是设法使其与你已有的东西相配，或者选择适合你的东西，而不是你的邻居的爱好。家庭制造的、第二手的、质量好但不浮华、耐用的东西，可能会成为一种时尚。

现在人们活得更长了，四代同堂，有曾孙的家庭变得更加普遍。当今天自由自在的父母变成明天的祖父母，意识到他们失去的东西时，一个家庭里连续性的思想可能又会重新出现。因为我们向前看和向后看得一样远，这种认识可能会在人生的后期到来。祖父母的权利那时会成为一个问题，实际上由祖父母抚养的孩子会不顾他们父母的新安排。

没有连续感，为未来牺牲任何现在的东西就没有什么意义。

15 相关感

我们不愿孤立，我们需要属于某种东西或者某个人。只有存在相互承诺的地方，你才能找到准备为了别人的利益而否定自己的人。然而，在自由主义和个人主义的信仰中，我们对承诺是小心谨慎的，我们怀疑地看待像“忠诚”、“职责”、“义务”这类词。独立，无论我们是否追求它，是铭刻在心的。狄斯累里（Disraeli）在一个世纪前就说过“现代社会不认识邻居，”自那以后也没有什么差别。孤独可能是下个世纪真正的疾病，因为我们独自生活，独自工作并且独自玩，调制解调器、随身听或电视使我们与世隔绝。意大利人对独自和孤独都用同一个词可能是明智的，因为第一个词最终隐含着第二个词。我们与哪儿有联系或者我们属于什么不再是清楚的。然而，如果我们什么都不属于，奋斗就几乎失去了意义。可能更为重要的是，如果我们什么都不属于，那么就没有理由为别人作出牺牲了。如果对别人承诺以及别人对我们承诺没有意义的话，那么职责和良心就没有意思了。罗尔斯（Rawls）说，“想象一个没有任何正义感的人。他没有爱情、友谊或相互信任的束缚，不会怨恨或

愤慨。如果他能侥幸成功的话，他可以在排队时加塞，并以为别人也会这么做。他会不太像一个人。"在一个这么多以正义感为基础的联系都在崩溃的世界里，有趣的问题不是为什么一些人是罪犯，而是为什么更多的人不是罪犯。

本世纪以来，工作场所是许多人生活的中心。雷威斯·玛姆福特(Lewis Mumford)在赞美修道士团体的优点时说，"真正的闲暇不是从工作中解脱的自由而是工作的自由，还包括谈话、反思、沉思生命的意义的时刻。"现代工作没有提供太多的这种机会，即使是对那些处于核心的人来说也是这样。即使这样，过早地退休的悲伤经常是社团的损失，而长距离的电信工作者的孤独是有足够证据支持的。

如果成员资格的思想对于那些机构核心的人来说变得更加流行的话，那么工作地方将对许多人来说是一个中心的联系点。但那个"许多"可能少于劳动力的一半，少于所有成年人的三分之一。然而，它是一个联系，可能是一个非常孤立的联系，消耗其成员的所有时间和能量，并使他们与周围的社会隔绝。除非更多地关注企业和其他股东的契约，并花费更多的精力去明智地分配时间。

新的犹太人区

这是组织社会的一个无意的结果；组织的关键地方把属于其他地方的需要从许多人的生活中撤走了，只让我们属于我们的工作场所。结果是，当我们离开组织，就没有任

何地方可去了。我们也用我们的工作提供的类似的社团代替了旧的邻居关系的混合的团体。我们用共同利益的团体代替了地方的团体。当你那么做时,就没有必要考虑为你的新邻居牺牲什么了,因为你的邻居和你的处境一样。如果我们把我们选择生活的地方团体转化为相等的类似的地区,我们就没有必要看到、接见或者留意任何和我们不同的人了。

据社团协会机构统计,美国1989年有130,000个社团协会,帮助管理3000万美国人的生活,每8个人就有1个社团。一些只是小社团,但80%的社团都有场所,平均有543个住处单位。更多的社团变得越来越相似了。新港滩的一个新举措甚至限制居民养狗的数量。

加州的小湖滩发展了一个闲暇登山团——有21,000人,他们有自己的税收、武装力量、电视台和12条公共汽车路线。门口的警卫检查每个来访者的证件。和其他像它一样的犹太区,它类似于中世纪意大利的有城堡的城市。他们为居民提供保障和内心的宁静,而这些是混合社团所不能提供的。然而,当《经济学家》报导这一切时说,他们必须记住,这些有城墙的意大利城市是无止尽的战争的起源和理由。

新的犹太区社团太小,太具有相似目的,不能成为社会新的平衡的基础。他们只和自己相连。另一方面,国家是太大、太不定形的一个概念,不能被看作是一个联系。我们

不太容易被别人劝说为我们看不见的人作出牺牲，付钱清扫我们从来都不走的街道，或者修补我们从来不用的缝纫机。富人可能会同情北方 Tyneside 的穷人，但他们不会为这种同情付出太多的钱，因为他们从来看不到结果。组织社会渐渐变成了犹太人区的社会，富人的犹太人区和穷人的犹太人区。我们应该记得这就是英国的亨利八世所采取的圈地运动，这么做是为了从更好的农民那里得到更好的生产力，这迫使穷人更加贫困，并成为新的下层阶级。我们需要一个足够大的、能成为混合体的社团，这个社团也必须是小得能让它所有的居民都能看得见。我们要回到城市政权或者至少回到镇区。

公民的骄傲

过去在英国有一种东西叫做公民的骄傲。城镇礼堂会在富丽堂皇和成就上与城镇礼堂相互媲美。经过几十年的努力，中央政府逐渐剥夺了城市和小镇的权力，不相信他们能够利用好他们的权力，并认为城镇有时甚至会滥用权力。在英国，这种传统到现在只剩下了城市足球俱乐部。

曾经有一段时间，地方大学是城市父亲的骄傲；企业争相看到它们的名字被刻在某个新礼堂或大教室上，他们的儿子和女儿都在那里学习、在那里结婚、在那里生活和工作。英国政府在一片自由主义的气氛的 1950 年代决定，他们将提供费用和维修保证，使学生能在这片土地上的任何

大学学习。城市大学立刻变成了国家的大学，它们失去了地方的特征和地方的保护。学生可以自由地游荡，在离他们出生的城市很远的地方签订工作合同并扎根。这都是在自由的名义下所做的事情，或者，像一些人所说的，是因为牛津和剑桥大学想要从全国精心挑选人才。不管是哪一种原因，这是对城市政府的的又一次打击。

然而，城市可能又处于上升时期。欧洲很快变成了一个城市的欧洲。曼彻斯特和巴塞罗那竞争企业和运动，巴塞罗那和慕尼黑竞争企业和运动。飞机不仅是从首都飞到首都，还从城市飞到城市。城市和城市是相似的。这很有意义。我们能够找到并和一个城市联系，即使我们只是居住在穷乡僻壤。城堡、大教堂的尖顶，甚至城堡的每一块砖都提醒着城市的存在。城市是人的团体，而国家政体则不是。这个年代中惟一挥舞英国国旗或法国三色旗的人是喝醉酒的球迷。随着欧洲更加一体化，中间秩序的消失，城市正在代替国家政体成为我们身分的中心、我们和社会联系的方式。

但我们的城市是混乱的。它们代表着贫富两极，富人和穷人混杂在一起。它们看上去不像是共同体的基础。正因如此，应该把对未来的责任归还给它们。英国城市的大部分收人来自中央政府，城市只是履行代理。恰当的反向授权要求它们有权力决定自己的优先顺序，并赋予履行这些优先顺序的权利和手段。

城市和其腹地是中国式契约最好的基础,这种契约是一个公平的社会需要的。只有在那种规模的共同体中,才有可能驾驭更加成功的人的天赋和金钱,提供基础设施的投资并帮助较不富裕的人。那些施与的人将能够看到他们的施与或者他们的税收的结果。在一个城市里,你能在你的空余时间作出一些影响。在国家层面,作出影响完全是一种职业。然而,给城市更多的责任也意味着给它们融资履行责任的权利。这就存在摩擦了,因为所有国家的中央政府,可能加拿大例外,喜欢拥有税收蛋糕中的第一份和最大的一份。这就要求有一个激进的中央政府在这种程度上放弃它的财政控制。

美国的城市比大多数欧洲的城市都要更上路,但无论什么地方都有一些激动人心的迹象。每年度的欧洲文化城市的想法就是其一。现在是城市而不是国家在宣传它们自己是旅游和发展的中心。它们为传统和环境奖而竞争。有1500万人口的开罗最近因为回收垃圾而得到一个联合国奖,证明规模不一定是公民骄傲的劣势。只有伦敦,这个世界上最大的城市之一,没有自己的政府,没有公民骄傲的中心。

但真正困难的是联邦应该是小的同时又是大的,这样做不可避免的结果是中间层面的消失。欧洲终将会成为一个城市的联邦。当到了这一天时,这意味着我们每个欧洲人有更多的东西了,因为每个城市将会在更大程度上依靠

欧洲和它的联系。当有许多不同的参与者时，互惠也会更加容易。格拉斯戈(Glasgow)和波尔图(porto)交流人员或项目比和伯明翰交流更加容易，因为它不太具有直接的竞争性。这对双方来说也会更加好玩。双重居民身分的想法似乎在一个城市基础上比在一个国家基础上更容易培植。

我久已向往这样一种想法：每个欧洲的小孩在13岁时应该在另外一个欧洲国家的学校和居民家里度过一个学期。如果普遍这么做，惟一的成本就是路费。但这在一个国家的基础上是一件很难协商或组织的事情。可能在一个城市－城市的体系中会做得更有成效。再没有比那种联系更能提高一个年轻人的历史感和共同的命运感的了。

欧洲要学习北美，因为肯定有一天，那儿的地理和经济的逻辑会结合在一起创造出一种新的更大的联邦，把墨西哥和加拿大也包含进去了。如果富人总是愿意为穷人支付的话，那也要分成城市和大镇，而不是国家甚至州。孪生和交换会有助于创造出一种共同的历史和命运感。日本和东南亚可能有一天会感觉到同样的拉力要变得更大，同时变得更小，如果它们要和日益成长的中国抗衡的话。

然而，大多数对于城市的希望取决于组织尤其取决于商业组织。企业需要城市，需要城市提供的教育和文化资源去吸引其核心所需的高质人才，需要只有城市才能提供的交通联系，需要小的服务性企业和聚居在城市边缘——新型的村庄——的组合人，需要城市的喧闹、能量和激动、

生活、交际和政治联系的多样化。悖谬的是，目前的趋势都是相反的。组织被在一片花园里的办公室或工厂的梦想所诱惑，正在逃向乡村或郊区，把工作带给工人而不是依赖电讯使他们与外面世界取得联系。他们在森林里创造他们自己的有城墙的城市。他们可能要重新思考。新联邦分散的组织不一定在一个地方有许多员工。地方的工作中心和电信团体可以在森林和郊区里繁衍但城市需要他们的行动，他们也需要城市，需要城市的联系带来的推动力。只有当组织返回，他们才会准备投资，重新制造那些文明的人类网络，因为他们有影响、花费的权力和领导技巧。折衷可能是前进的方式。符号分析家越来越在不止一个地方工作，不止一个地方生活，这不是小镇的古典主义者对国家的梦想。当富人和穷人重新生活在城市和小镇时，富人才有可能支付穷人的教育和交通，因为他们的利益最终在于城市教育程度更高并因此更加富裕。

如果组织不重新思考并重新定位，我们将看到城市更快地衰落，城市的权力和影响更进一步地退到有围墙的村庄，并将他们自己与任何和他们不一样的人隔绝。那样就不会有平衡，更不可能有牺牲或者折衷，也不可能将悖谬转化为进步。因此，听说伦敦的企业集中起来为伦敦创造一个项目，伯明翰的企业在做类似的事情，就像亚特兰大、西雅图、巴塞罗那、Seville、Glasgow 和更多城市的领导公民那样，这些都是令人振奋的。Osborne 说过，“联邦是民主的实

验室。"出乎意料的是，一些城市可能还在寻找将我们和我们的邻居重新联系起来的途径。他们领先到那里，其他城市可能会跟随，只要那些在中心统治的人开始欣赏联邦主义的好处。

虚拟城市

大城市是由小村庄组成的。实际上，我们经常需要我们的村庄和我们的城市。我们需要朋友的安慰和陌生人的刺激。我们在和我们相似的人的团体中得到放松，但我们也需要和一个更大更广的社会有联系，以免感觉厌倦，并使我们感觉是更大的东西的一部分。只有那样，良心才会胜过自私，职责才会胜过安慰。村庄，甚至由相似目的和相似收入的人组成的村庄，在大城市中，是一个更公平的社会的良好基础。对大多数人来说，那不会成为现实。我们的城市不会变得那么快。我们必须创造自己虚拟的村庄和城市、社团，那是一个人能够描述并且能够看得见的，但不一定属于任何一个地方。

家庭往往是一种这样的"村庄"。传统的家庭不再传统了，但仍然存在家庭。它们可能不是由传统的关系组成的，可能"认亲"的关系多于血缘关系，但仍然是有家庭的。延伸的家庭现在不仅是横向的而且是纵向的，比起旧的狭窄的家庭，新的家庭涵盖了更广的同辈人的团体，并提供了更广的精神伙伴的选择。这些新的"虚拟家庭"，包括亲密的

朋友和伙伴以及血缘关系，可能是比旧的模式更舒服的“村庄”。我们不应该对家庭感到失望，而是应该重新定义它。

工作是另一种这样的村庄，就像我已经提到的那样，经常是一个和外面的世界没有联系的犹太人区，但它是一种和志同道合的同事联系的很好的方式。最低限要求的组织的扩散使得这些联系更加困难，因为越来越多的人移到或者被移到郊区去了。当今时代的组合工人越来越多地创造出他们自己的“虚拟村庄”，这种村庄由顾客、有时还有合伙人或帮手组成。

通过独立的组合工人的新“俱乐部”可以瞥见虚拟组织。一种这样的俱乐部是由中介雇主、就业代理提供的，他们是组合工人的经纪人，就像演员、作家和模特的代理一样。中介雇主或代理提供了一个参考点、一个基地和一种同盟，即使那只是在电话线的终端。也有独立者能够迅速建立的关系网，失业者的工作俱乐部和那些有资格的人的专业人士协会。我儿子是一个独立的演员，他有一个代理和自己的关系俱乐部。这些是他的虚拟组织。一个新生事物是电信俱乐部，一种为临时的电信工作者设计的建筑，提供小卧室大小的空间、传达员服务、食品饮料和所有必要的通讯设备。

组织会租用一些这样的设备供员工使用，给员工提供一个本地的地区性的办公室。个人也会按天、星期或月租用这些设备。城市中出现了更多的市场之上的东西，提供

陌生人可以租用的会议和吃饭的房间，或者更正规的俱乐部，他们的设备只限于成员使用。旅馆、飞机场和铁路站从这种新形式的工作中看到了潜在的商机，为日程有间隔的旅行者提供他们自己的电信俱乐部。这些地方适时地提供了一种暂时的伙伴关系和设备，变成虚拟工作村庄的具体表现形式。

也有其他一些可供选择的事物，其他的虚拟村庄。一项叫做“热情组织”的研究发现一个郊区有315个组织服务于爱好、兴趣、运动和其他的激发热情的事物，这些由自愿者经营的组织都是一个以组织者为核心，空间都是捐献者和参与者的圆环图。他们为活动提供了范围，这些地方没有付薪的工作，但他们提供了一个可以在朋友群里找到安慰的机会。这是一种临时的村庄。

这些虚拟的村庄需要补充以虚拟的城市、会面的机会并能被陌生人挑战。米基·科斯(Mickey Kaus)提倡更多地利用他叫做的“三个地方”，像电影院、教堂、购物商场和其他普通的会面地方。可以做更多的工作，使这些“第三个地方”变成和陌生人联系的机会。然而，这些地方常常是由孤独的人群组成的。我们不能依靠这些地方，而要更多地建立我们自己和陌生人的联系。这更困难、更富挑战性但不是不可能。我的小舅子在他的第三个年龄段之初离开了企业里的全职工作。他要找一个一周工作四天的兼职工作。四年后他认为他能够设法支配这临时的一天，但他太忙以

致做不了更多的了。他是地方官员、地方学校的管理者、教区委员会成员；他参加地方司法部的许多委员会，也是大型农业展览的一分子。他现在不再属于一个相当单调的企业组织，而属于许多群体。他看到了生活的方方面面，而那在他的企业办公室里可能是不敢想象的。像他一样，我们能够利用工作和生活的新的灵活性建立起更多的联系，而不是让一个组织完全占据了我们的大部分生活。

一个社团活动的组合，无论是好的工作还是好的"激发热情的事物"，是对犹太人区生活的矫正，这种犹太人区可以是一个村庄、加州的一个有城墙的城市或者内地城市的一个贫民区。为地方社团服务，你不必要有小舅子的背景。一些最好的学校管理者、最好的法官和最好的年轻领导都来自贫困的地区。他们对外部者只能羡慕的现实有一定的理解和把握。我们的社团组织在各个层面上促进联系，无论是横向的还是纵向的。

Margaret Thatcher 有一句名言，"没有像社会这样的事物。"她指的是个人不能躲在"社会"后面，指望社会去保护他们或为他们提供东西。凯恩斯说，"个人主义如果能清除自身的缺点和泛滥，将是个人自由的最好的保卫措施。"但凯恩斯话中的"如果"这个限制性条件是很重要的。你在一个混合社团能够找到的相关感是清除那些缺陷的最好方法。在个人和社团之间可以找到一个有益的折衷。社会是存在的，而且是必要的，但社会是对个人主义的一个补充而

不是一个替代。社会也是我们要为之作出贡献的地方，一个施与和得到的地方。

随着年龄的增长，我们变得更加本土化，经常感到有必要还给社会一些东西，这种东西是用时间和专门技术而不是用钱来偿还的。第三个年龄段的人只要不和他们的受规模限制的狗一起隐居在老年人的林中和高尔夫花园里，就有许多可以给予社会的东西。但他们希望在当地对社会做出贡献，因为在当地他们可以看到自己贡献的一些结果。我们发现社团里出现了一群新的超专业人士，受过足够训练并有足够能力的个人帮助学校，作为顾问、司机或服务员帮助医院和诊所，作为项目研究员或自愿者的协调人帮助利益和福利的分配。这类事情已经出现了。如果公民的骄傲在各地复兴的话，更多的这类事情会出现。我们不能等待中央政府来分发权力，我们要在没有中央政府的情况下做我们能做的事情。在未来的世界里，我们应该逐步建立我们自己的联系、虚拟城市和虚拟村庄。

16 方向感

最后的历史

然而，连续感和相关感毕竟不足以说明奋斗的意义。可能没有什么能说明奋斗的意义。《历史的终结和最后一个人》的作者法兰克斯·福库亚玛(Francis Fukuyama)这么形容："历史的终结是一个非常难过的时刻。为了得到认可的奋斗、为了一个纯粹抽象的目标而甘愿冒生命的危险、全世界的意识形态的奋斗——大胆地向前、勇气、想象和理想主义，会被经济计算、无止尽的解决技术问题、环境关注和复杂的消费者需求的满足所取代。在后历史时期，不会有艺术也不会有哲学，只有永久的看守人类历史的博物馆。"

福库亚玛的观点是，自由的民主所带来的宽容以及使这种民主成为可能的财富已经使人们不愿意去为伟大的理由而战斗。我们陷入了舒服之中。当我们竞争时，我们是为了世界杯或金奖而竞争，这不会产生伟大的艺术或者诺贝尔行为，不会使心灵长久地激动，也不会鼓励革命。像狗一样，如果我们被喂得很好，我们就会满足。当科学和经济

的进步使越来越多的科学进入满足的阶段，我们就将看到历史的终结。

在美国，De Tocqueville 早就看到历史的结束将要到来，"第一件打动观察者的事情是无数平等和相像的男人不断努力获取微小琐碎的快乐，这些快乐充斥了他们的生活。每个人都不居住在一起，对其他人的命运都很陌生，他的孩子和他的私人朋友构成了他整个的生命。至于其他的公民伙伴，他接近他们，但他不愿见他们；他和他们联系但他对他们没有感觉；他只存在于自我并为自我存在；如果他的亲属对他来说仍然存在，至少可以说他已经失去了他的国家。在这群人之上存在着巨大的保护力量，这个力量独自负责保证他们的满意并看管他们的命运……如果人们不想别的而只想高兴的话，那么人们高兴就很令人满意了。"

民主社会是宽容的；它们不告诉公民应该怎么活着，或什么会使他们高兴、善良还是伟大。民主社会的人关注物质利益、无数的微小的形体需求。这不是偶然的。悲痛于这种存在状态的尼采说"最后一个人"已经"离开了很难生存的地区，因为一个人需要温暖"。"一个人仍然工作（他继续说）是因为工作是一种乐趣。但一个人必须谨慎以免娱乐太令人悲痛。一个人不再变得富或穷了：这两者都要求太多的努力。谁仍希望统治呢？谁去遵守呢？这两者都要求太多的努力。没有牧羊人，有一群羊！每个人都想要相同的，每个人都是相同的：任何感觉自己与众不同的人都自

觉地进入精神病院。”

福库亚玛说，也许厌倦才是第一次世界大战的根本原因，因为欧洲的资产阶级太舒服了。如果是这样的话，他们得到了比他们指望的还要多的不舒服，他们再也不想要那种不舒服了。当1989年柏林墙倒下时，那时的西德公民一点都不被把他们的国家统一起来的念头所激动。那样的代价可能太大。事实如此。4年后，欧洲的政治家也不急着去保卫波斯尼亚。他们知道他们的公民对那个理由不感冒。只有无血的战争（无血，即为了民主），像海湾战争，才会引起人们的兴趣。

不会再有任何伟大的理由了。我们在简历上填的都是希望：它们可能是通向一种我们会感觉习惯的人生方式的途径。在平均的第一年法律合作人的表面下，很难发现伟大的未完成的渴望或无理性的热情。我们不得不在运动或古怪的东西中找到我们自己的骄傲。这不是伟大的，但这比任何想象得出的替代方法都要更好。现在我们都是最后一个人了。

另一方面，当我们看到历史的终结时，我们可能不喜欢它。福库亚玛说：“自私确切地讲，是一个广泛的可以理解的原则，在美国有着较低的但坚实的公共美德的基础……但长期来说，那些价值对价值有腐蚀性的影响……对很强的社团的可持续性是很必要的，因此对自由社会的自我持续的能力有着腐蚀性的影响。”黑格尔理解：在一个人的人

性中，感觉骄傲的需要是不会被和“历史的终结”一块来到的和平和繁荣所满足的。他在1806年写道，"我们站在一个重要时代的门口，一个动乱的时刻……当一个新的精神阶段在为自己准备时。"几乎200年后，我们处于另一个动乱的时代，另一个黑暗的森林的时代。这可能还不是历史的终结。

马斯洛在假设需求有层次时是正确的。当你有足够的物质东西，你就会把视线转移到社会声望，然后转移到自我实现。然而，可能他的层次划分还不够。在自我实现之上还可以有一个阶段，一个我们可能叫做理想主义的阶段，追求不是自己的一个理想或一个理由。正是这个额外的阶段才能挽回马斯洛理论的自我中心基调，因为所有和我们的经验相符的东西都需要一个相当痛苦的回味。马斯洛自己在晚年也承认了这一点。

为了一个理由

如果我们不是机器、进化链上的随机事件，我们需要有一个方向感。托尔斯泰(Tolstoy)在忏悔中说了他如何找不到他存在的逻辑目的。他是成功的，婚姻很幸福、很富裕，然而这似乎都是无意义的。他得出结论，男人活着只是因为他信仰某种东西。如果他不相信有什么存在，他就会自杀。因此，信念是“人生的力量”。欧拉·阿胥尼(Aura Ashley)在解释为什么她开始创办自己的国家织物企业时说：

"我感觉到大多数人都想要有家庭,有花园,能够尽可能地活得很好。"她的企业在70年代很红火,并持续到了80年代,我想是因为她抓住了时代的情感,最后一辈人。然而,Arthur Ashe的纪念服务公司梅耶·丁基斯(Mayor Dinkins)在1993年说:"对别人的服务是我们为我们在地球上的空间所支付的租金。Athur Ashe支付了完全的租金。"

梅耶·丁基斯可能已抓住了已经到来的一千年的状态。前面提到的RISC调查把90年代人们日益寻求意思和真实性与70年代和80年代的"令人厌烦的一代"比较,并把它看作是90年代不同以往的情感要素,"对意识形态的争辩不感兴趣,更关心自己的人"。他们说,这个新的"伦理"维度有几次示威运动——"一种目的感,在生活风格之前有一种对身分、尊严和生活质量的追求(审美和协调)"。

这是对一种理由的追求。然而,理由要真正得到满足必须是一个"超越自我的目的"。St Augustine认为这是由于只靠自己是最大的犯罪;Jung认为这是由于我们通过别人发现自我;这是由于只有通过别人才能获得不朽这个我们私下里都向往的东西。这最后一句话需要某个理由,因为它暗示大多数宗教都搞错了。可能在死后会有某种未来的存在,这是我们所知道的,但那一定不是通过形体或时间或空间表现的。因此,它从字面上是不能想象的,结果是,没有什么东西是我自己可以严肃对待的。就像我读的圣人教义一样,我在这个人生的目的,是为了别人能在我走后活得

更好。那么，如果说我继续活着有任何意义的话，那就是我可能活在别人延续的生命中。我把天堂和地狱看作原始的社会控制形式。再生的理论也是相当于自我为中心的理论——如果你是好的，就会一次又一次地在天堂里。

我们不需要改变世界。能够轻推一点点世界已经足够了。一个面包店的所有者也是管理者有一次和我联系。“我想使我的小公司成为这个国家最好的，”他说。“你所说的最好是什么意思？你是指利润吗？”我问道。他答道，“只要达到一个目标就可以了。没有长期的盈利性，我就不能够继续做下去，但那不是真正的意义——我希望它成为一个很好的东西，我和所有在那工作的人都会自豪地说‘那是我所在的地方’的那种公司”。他有一个理由。曾经评价企业家成功的阿特·富目(Art Fury)说，“那些只是为了变富而投资的人将会失败，那些为了帮助别人而投资的人将可能会成功。”

那些谈论眼光对一个企业的未来是很必要的人是对的，但那必须是和别人相联的那种眼光。不是许多在组织较低的领域里的人都能被使股东变富的想法所激动的。“优秀”和“质量”是恰当的词，但因为太多的组织重复地说，它们已经失去了光泽。它们经常是降低成本或裁人的同义词，或者它们要问这个问题——我们这么做是为谁？在任何一个企业里，如果我们要把我们自己升到第二条曲线，或者如果我们准备为了别人妥协我们的愿望和需求，我们就

要相信我们正在做的东西。一些企业把这变成对顾客的关注,但我们要问:这种关注是否不是一种手段而是一个目的,一种更有效地做事情的方式。

我曾经参加一个领先的旅店集团安排的一个高级管理研讨会。基调演讲是一个本笃会的修道士给出的,他解释了 St Benedict 的友好的观点。他说,他的修道院有许多访问者,有男人和女人,他们来是为了和平和反思。"我们试图实践 St Benedict 的命令,对每个人(every man)、单个人(each man)和所有人(the whole man)都友好。"他解释道,"那是指我们对总统和乞丐没有歧视(every man),上个月我们就接待了总统和乞丐;我们把每个人看作是一个个体(each man),关心他们特殊的需求和希望;最后,我们试图应付所有人深层的需求和表面的要求,并像他们允许的那样完全地进入他们的生活。"经理们兴高采烈地欢迎他的讲话,他们从中看到了他们努力工作的一个原因,一个比资产负债表上的数字更深地满足的原因。然而,当我后来到他们的旅馆登记时,我发现每一件可以移动的东西都以某种方式被固定在墙上,甚至浴室的洗漱用具都放在一个锁住的容器里。他们对我解释,"我们不得不这样做。如果有半点的机会,客人就会偷走任何东西。"我想,如果连这点都不能信任客人的话,就很难传递本笃会的信息了。然而,曾经有一刻,他们瞥见了一种见地,一个值得走下去的方向。

正如萧伯纳(George Bernard Shaw)在《人和超人》里所

形容的:"这是人生真正的快乐,存在是为了一个被你自己认为是神奇的目的;存在是一种自然的力量而不是一种狂热、自私的小感冒病和抱怨世界不致力于使你快乐的委屈。"

从英国作为一个世界的霸主或者一个经济力量的意义来说,英国永远不会再"伟大"了,但她能找到一个新的理由并把一个新的存在铸造成"欧洲的雅典",意思是旧的学习、文化和艺术的雅典。她的伟大的比较优势是她的语言。每个人、每个地方都想学习它。她的大学、剧院、设计者、艺术家、建筑家、电影和电视制造者、作家和文人、音乐家和舞蹈家都是世界级的。令人伤心的是,她更有可能以一个博物馆著称,而不是一个文化的中心,但她成为文化中心的机会是找到第二条曲线并提高人民素质,给她一个新的方向感。

马来西亚现在吹嘘能预见2020年。这是一个30年的计划,刻画出国家的领导人想要在2020年看到的那种地方。它是以一个乐观的7.2%的增长率为基础的,这个增长率足够使马来西亚到2020年赶上美国人的生活水准,但那是美国人开始的地方,而不是它停止的地方。这个预见充满了钱如何被花掉和分配的方式,花在教育上、残疾人身上、老人身上、环境上(迟来的)。在访问那个国家时,我期望看到的是对这个计划的冷嘲热讽,但我发现的只有人们的激动。企业领导人为他们的努力找到了理由。其他人有

了希望。计划的标题甚至订在出租车上。

在舒服的民主的情况下，很难找到一个提高舒服的人的努力的理由。这就是为什么一些人害怕战争的回归是一种使某种能量重新回到人民身上的方式的原因。挣钱而不是制造战争已经被证明是不那么令人振奋的。另一次战争可能是反驳历史终结理论的浪费的方式。我们不禁要呼吁更好的领导，但我们可能期望从国家领导人那里得到太多。那些国家太大，联系不够强，对未来的承诺不够长。对现在较小的组织来说，对地方社团和城市来说，对家庭和朋友群来说，对组合人的小网络来说，最好是看起来较小——这些人有时间给比他们更大的事物。我们必须使我们自己的方向在我们自己的地方流行起来。

后　记

两个故事

我妻子的先祖中有一位 Rowland Hill 先生，他以发明19世纪40年代的便士邮政和第一张邮票而闻名。在他的发明行世之前，信件是根据重量和传递距离而标价的，由收信人来付钱。试想一下，这一切似乎都相当合理。打比方说，在那个时候，一封从伦敦到爱丁堡的信，可能要花1先令6便士，花的钱可不算少，但距离也确实不短。那时，一些聪明人常常将一个空信封寄给家人，家人在信封到达时却必定拒绝付钱。因为他们已经知道了他们相要知道的东西：他们爱着的人还活着。这样一来，邮局只好大大提高邮资，结果只有富人才能互相寄真正的信，写信成了一种精英的娱乐。

Rowland Hill 建议倒过来想这件事。如果无论寄一封信到英国的那个地方，只花一个便士即可，并且用一张你可以提前购买并贴上去的“邮票”来预付邮资。他认为这将导致两件事发生：一是信的数量会大大地提高，足以补偿长距

离传递的成本损失绰绰有余。另外,更为重要的是,此后人人都能书信往来,这将极大地促进教育。因为它增强了每个人学习读和写的实际意义;还将有益于增强国家的凝聚力,因为朋友和朋友、母与子、妻子和远方的丈夫从此能信息相通。他认为这不仅是一个商业的成功而且是社会改革的一个重要部分。

没有人相信他。在他说服国会做出变革之前,争论和活动持续了几年。然而,当变革实施后,戏剧性的结果真的出现了。结果 10 年之内,50 个国家先后采纳了预购邮票的办法,现代邮政服务诞生了。Rowland Hill 死时,极富荣誉,至今作为便士邮政之父受到人们的纪念。

然而,这个故事中有趣的是:当 Rowload Hill 开始他的活动时,他并非服务于邮政,不过是澳大利亚南部委员会的一个职员,此前则是他父亲学校的学校老师。邮政服务其实和他并无关系,根本就不是他的事业。他不富、不出名、没有影响,但他关心、看到了要做的事情。他还决定如果他不能对这事作出什么的话,他就不能容忍自己。我们不能等待大山被人搬走,我们必须自己去爬山。

然而,我们不都是注定能成为社会改革者的。Richard Harries,牛津的主教,讲过另外一个故事。从前有一个名叫 Zuzya of Hannipol 的拉比(犹太人的学者),一生都为自己没有天才,不能成为另一个摩西而悲伤。有一天上帝安慰他。上帝说,“在来世我们不会问你为什么你不是摩西,而是为

什么你不是 Zuzya。"我们不是上帝,在这个世界上都是来去匆匆,我们不能做一切事情,甚至做许多事情也不太可能。我们所能做的是成为充实的自我,充实的圆环图和充实的雨衣。

黑暗中的火

在我桌上有两张照片,是我的妻子在南非拍的。第一张是一个黑人小男孩的头部。他在笑;他眼睛和他的脸的周围都闪耀着聪明、热情和激动。这是一张快乐的脸,充满着信诺。第二张照片还是那个小孩的,但照片缩小了,因此你能看到他的全身。你看到他身后的简陋小棚,他的光脚丫以及他站在大便上。这两张照片可能是今天我们所面临的挑战的一种象征——当然挑战不仅是在南非。如果我们能够将智慧和信诺从它们环境的枷锁中释放出来的话,它们就在那里。

我们的人民是聪明的,至少大多数人是如此。只要有一星半点机会,许多人会是正派的。他们不是不关心,只是因为他们知道他们周围的世界对他们没有什么好处。但首先人们必须普遍认识到这个世界已经变化了。冷战结束并不意味着旧式资本主义是惟一正确的路。民主胜过独裁并不意味着民主所包含的一切都是有效的。科学在过去的几十年里迈出的巨大步伐并不意味着科学家有或者会有一切事情的答案,剩下的人就不必费力了。

这也是大组织时代的终结。在大组织时代，如果我们希望大部分的人生都能被雇用——我们中90%以上的人的的确确就是这么希望的，我们完全可以对此充满自信。工作仍将是我们生活的中心，然而，现在我们必须重新思考工作对我们意味着什么，它可以如何被组织。乍一看，挑战是吓人的，但其实工作在那些大型组织中从来都不是一个纯粹的福音。大型组织存在的历史并不太长，我们不应把它看作是一种自然法则。没有它们我们可能会过得更好。

希望存在于未知，存在于那第二条曲线——如果我们能够找到它的话。我们可以有如此多的方式重新发明世界。创造力是诞生在混乱中的。我们做什么，我们属于什么，我们为什么做它，我们何时做它，我们在哪里做它——这些可能都是不同的，它们可以变得更好。不过，我们的社会是建立在案例法之上的。变化来自小而管用的初创，初创被效仿后就会流行。我们不能等待伟人的远见卓识，因为每当旧的历史行将结束时，他们总是了了无几。现在是轮到我们自己在黑暗中点亮自己的小火把的时候了！

译者后记

乍看到这本书的名字"空雨衣"，一定会陡生疑惑，不知道一本有关空雨衣的书会讲些什么东西；但同时在你的心中，也一定会非常好奇，很想知道为什么一本有关空雨衣的书在国外会如此畅销，居然发行了 100 多万册。当我最初读到这本书，特别是这本书的名字时，也出现过上述的疑惑和好奇。于是，翻译过程就成了长长的解读过程，希望找到那个使我感到疑惑同时却又好奇的"答案"。当我译完本书，深感此书确实大有裨益，并在心中浮现出一个简短的"空雨衣"的故事——当然，正如有一千个读者就会有一千个哈姆雷特一样，读过此书的你，心中也许会浮现出完全不同的故事。

什么是"空雨衣"？在本书中，空雨衣是一个象征。在我们身处其中的变化迅猛的世界，竞争日益激烈。以企业为主要代表的组织忙于在激烈的竞争中求生存，因此变得越来越机械、越来越没有人性，越来越强迫员工长时间工作；而个人要在激烈的竞争中求得生存与发展，只有疲于奔命，许多人实际上除了工作外几乎不再有别的自由空间，即

使双休日、节假日也都在公司中度过,对他们来说,人生就是完成一项又一项永远也完成不了的任务。因此,当本书作者查尔斯·汉迪(Charles Handy)看到公园里一座铜铸的空雨衣时,马上联想到空雨衣正是变革时代组织与个人非人性化的象征。当组织或个人整天忙忙碌碌,失去自我,忘记自己本来的角色,只把自己当作是社会进步的必要元素、无名无姓的工作角色、政府报告中的统计数字时,无论是组织还是个人实际上已经变成了纯粹的工作机器,除了工作外生命不再有别的含义,就像是一件空空如也的雨衣。

那么,是什么原因使我们沦为空雨衣?在本书中,查尔斯·汉迪不仅感悟到组织或个人生命之有可能沦为空雨衣,还进一步探究了其中深刻的原因所在,他将之归结为"悖谬的存在"。在现实中,一般人很难认识到各种悖谬的存在,对于如何走出悖谬更是手足无措。然而,当我们不能很好地处理这些悖谬时,生命就极有可能沦为空雨衣,组织或个人均容易迷失自我,迷失最本质的东西。

在本书中,查尔斯·汉迪列举了9个悖谬——我相信这些悖谬也存在于中国社会之中。并且,你要是留意并愿意用心思考的话,势必还能找到更多的悖谬。

第一是智力的悖谬。智力,即获取、应用知识和诀窍的能力。它是一种新的财产形式,有许多重要特点。显然,智力越来越成为组织和个人竞争取胜的关键,这在工业文明向知识经济变革的今日尤其如此。然而,智力又是难以衡

量和易于流动的，因此尽管公司已经认识到它们真正的财产是员工，却不能把这些智力财产放进资产负债表中去，从而产生悖谬。

第二是工作的悖谬。在社会中，一些人整天忙于工作，一些人无所事事。那些工作时间不足或干脆没有工作的人从理论上说应该创造自己新的工作，但实际上他们可能是最没有能力为自己创造新工作的人。另外，在工作的定价问题上也存在着悖谬，对工作定价越高，支薪的工作反而被完成得越少，因为许多工作不值得那个成本。

第三是生产力的悖谬。我们常常自己亲自做一些东西，如种植自己吃的蔬菜、照顾老人、修补东西。这种工作便是书中所称的"自为经济"。如果把这些工作定价，交由专业护理人员、修理工、蔬菜店等，那么有的东西我们可能支付不起，而有的事情让别人去做可能要比我们自己做花费更长的时间。而这时我们可能早忘记了如何去做这些事情，因而最终只能是破坏了这些工作。

第四是时间的悖谬。对个人来说，时间开始变得不平衡、不固定。当时间变成一种商品后，一些人花费钱去节省他们的时间，而另外一些人花费他们的时间去节省钱，还有一些人愿意在生命的某个时期用钱去交换时间，即少工作、少得钱。对组织来说，它开始发现时间是可以重新划分的，因此组织也采取弹性时间，但总的来说，组织仍然希望用更少的人来完成工作。因此，个人现在的工作时间还是比原

来更多了。

第五是财富的悖谬。查尔斯·汉迪认为经济增长最终取决于越来越多的人想要越来越多的东西,但在富裕社会,人的寿命变得更长,这意味着顾客变得更加贫穷和挑剔,对物质的需求在减少。而在发展中国家,虽然需求很大,但人们没有能力满足自己的需求。

第六是组织的悖谬。组织必须寻找对立物之间的平衡,即组织在一些方面是小的但在另外一些方面是大的,在一些时候是集权的,但在大多数时候是分权的等等。

第七是衰老的悖谬。由于每一代人变老的方式是不一样的,比如当我们50多岁时许多人已经不在组织内部工作了,而对我们的父辈来说可能一辈子都在组织中度过。因此社会对每一代人作出的计划也应该是不同于以前的,比如养老金制度、离婚法律等都需要改变。但实际上,起作用的制度和法律往往是在以前制订的,因此也往往是过时的。

第八是个人的悖谬。社会一方面要求我们成为真正的自我,另一方面当我们在社会中活动时,社会往往要求我们从属于一个组织。比如那些不属于任何组织的独立撰稿人在参加一些社会活动时总是会遇到尴尬,别人时常要问他们属于哪个组织,而他们不知如何作答。

第九是公正的悖谬。所谓公正存在着不同的定义。第一是对每个人都是公平的,即平均主义,应该让那些最需要的人的需要得到满足。另外一种定义是按劳分配,即那些

获得最多成就的人应该得到最多。在这两种公正之间就存在悖谬。

避免生命成为空雨衣，让未来变得有意义的关键就在于认识和走出这些悖谬。为此，查尔斯·汉迪颇具匠心地提出了三个原则，它们构成查尔斯·汉迪商务哲学的核心理念。如果我们能够贯彻这三个原则，我们就能很好地处理各种悖谬，使自己的人生更有意义，让空雨衣变得丰满而充实。

第一是要把握“S形曲线”的思维理念。每一个人在其一生中都会有得意和失意，每一个组织在其寿命期间都会有繁荣和衰败，即使强大如国家者也难免有兴盛与危机——生命常常是一条S形曲线。然而，如果能在第一条曲线上升时，即着手培养第二条曲线，一旦第一条曲线走向衰落，就可以转向上升中的第二条曲线，从而步步登高，而不致坠落巅峰、一蹶不振。这也正是中国人所说的，“走一步看两步”、“未雨绸缪”以及“识时务者为俊杰”。

然而，现实中很难做到这一点。一个重要原因是，当第一条曲线将要向下而未向下时，恰是人生最为春风得意的时候，这个时候人们不仅不容易看清未来，而且在内心中会误以为使自己成功地到达现在这个位置的方式也将使自己通向未来的成功，这种简单的经验主义的思想最终必然作茧自缚，在迅猛变革的时代遭受严重挫折。

对个人来说，理解S形曲线的关键是要认识到生命是

不断变化的，由于主客观条件的变化，未来不会像过去一样，因此你在过去曾经创造过辉煌的方式不一定能使你获得未来的成功。对组织来说，理解S形曲线的关键则在于矢志创新。即使事实上似乎没有创新，也要不断地寻求创新的方式，以便在需要的时候做好充分准备。也就是说，组织应该能在第一条曲线下行时，随时开始第二条曲线。可口可乐公司在104年的时间里，用大致相同的广告，卖出相同包装的相同产品，期间只改变过一次规则，最终却被顾客逼迫回到原来的规则，但这并不意味着可口可乐是一个缺乏创新的公司。事实上，可口可乐的秘密正是其刻在核心办公室的座右铭上和所有办公室人员脑袋中的一句话："世界属于不满意的人"——这充分表明了可口可乐公司对第二条曲线的渴望。据说，日本的可口可乐公司每个月都要试销一种新品种的软饮料或者其他产品，这样即使大多数时间大多数测试产品都失败了，但它保持了一种探索精神。如果有一天，当可口可乐104年的曲线向下走时，他们希望自己已经为第二条曲线作好了准备。从可口可乐的例子我们可以看出，在一个变化的世界里没有完美的答案，必须永远探索。

在我们自身及周围的生活中，也能找到许多S形曲线的例子。我的一位兄弟，在1989年就读完了中专，毕业后分配在县粮食部门。当时中专在县城属于高学历，而粮食部门是垄断部门，因此当时的他可以说正走在一条上升的

曲线上。然而随着中国社会的进步以及粮食部门的逐步放开,竞争日益激烈,他的第一条曲线日渐下滑。遗憾的是,在第一条曲线上升时,我的兄弟原以为可以凭着中专学历在一个工作岗位上呆一辈子,因而没有继续学习,为第二条曲线做准备。因此,当他认识到应该去再读书或学习新本领,以开始第二条曲线时,已不知从何做起。他的例子让我想到,在变革的时代,我们只有经常充电,更新知识,经常调整自己,为未来积蓄新的资源,才有可能长期占据主动。

中国即将加入WTO,其中一个最大的问题是结构性失业问题。据估计,农村数百万的劳动力可能要背井离乡,去城里寻找第二条曲线。城市中汽车工业、机械工业也将出现大量结构性失业。显然,靠国家完善社会保障体系是一方面,但更重要还得靠自己。

第二是要把握"圆环图原理"。圆环图原理是一种思考的方式——查尔斯·汉迪用它象征生活中的既有不太自由的核心又有相对自由的空间这样一种状态。核心当然是必须的,自由的空间则是我们可以自由选择做任何事情的空间。查尔斯·汉迪告诉我们,克服人生悖谬的关键之一就在于在核心和自由两者之间找到平衡。

中国正在进行一场市场经济的变革,其中的一个问题是,竞争日益加剧,人们被绑在工作的战车上,从面使得组织或个人很容易把核心当作全部的圆环图,即把工作当作全部,不知道除了核心之外还要有自由的空间。这是可悲

的事情，但却越来越多地发生。现在许多人不知不觉中都把自己当成了一个工作机器，似乎全部的生命价值都体现于此，除此之外别无其他。然而，正如查尔斯·汉迪所指出的，生命本不应该如此，一个只有基本的核心而没有自由选择空间的人生很可能沦为一件空雨衣。我们要使生命有意义，不仅需要那个基本的核心，还需要自由的空间——那个空间是使我们可以成为和别人不一样的人的机会。我们的生存也许靠核心可以获得，我们的得救却要靠外面的圆环。

第三是要有“中国式合同”的思维理念。所谓“中国式的合同”，指的是一种建立在相互信任基础上的合同，合同的目的是双赢，谈判双方都能得到好处，结果皆大欢喜。此外，在查尔斯·汉迪看来，在“中国式的合同”中，谈判的双方彼此都有一种默契，因而合同的实施不需要法律的保证。他认为，这正是比西方式合同更长久的合作方式，其隐含的东西是双方都必须作出一定的让步，双方都要作出一定的牺牲。由此引出的含义就是：我们许多时候妥协常常是必要的——正如中国古人常说的“和为贵”以及“小不忍则乱大谋”。在小事上妥协为的是更大的原则，在短期的较小的利益上的妥协为的是长期的更大的利益。当我们的思维富于弹性，能够灵活应变，作出必要的妥协，我们就能走出许多悖谬的怪圈。

以上是我对空雨衣的解读。然而，就我而言，这本畅销百万的书并不是一本很容易解读的书。其背景复杂，包含

我们不很熟悉的西方社会所发生的各种变革(从工业经济到知识经济、从冷战到全球化等);其知识广博,融哲学、经济学、管理学、经营学、心理学等多种学科的知识于一炉,却又作了极为简约的处理;其寓意深刻,往往用带有哲理性的语言来谈工作与生活烦事。我不敢妄下论断,说查尔斯·汉迪在本书中提出的见解一定就是金科玉律,也不敢说他在中国的读者当中将受到与在西方一样的欢迎。但我的一个深切感受就是,中国确实非常需要像查尔斯·汉迪这样的作家以及《空雨衣》这样的书。长期以来,坊间的大部分经济、管理读物要么失之于过分理论化、抽象化;要么失之于东拼西凑,只见树木、不见森林;而我们的作家,要么习惯于坐而论道,要么只会图解政策。举凡能够将哲学、经济学、管理学、社会学融于一炉,谈论人人所能感知的问题却贵在"传道授业解惑"的著作如果说不是空白,也是凤毛麟角。然而,在变革的年代里,我们非常需要的恰恰是这样的一类书,大处着眼,小处着手,深入而浅出。对于我们的企业家以及千千万万有上进心的青年人来说,最佳的读物不太可能是大厚本的布满符号和公式的纯理论著作,也不太可能是那些图解政策,东拼西凑的"大杂烩",而是像《空雨衣》这样的书。我寄希望于中国的经济学家和管理学家,能够将感情与普通中国人的感情相融通,想其所想急其所急,并将抽象的理论与中国社会的变革相融通,打破学科樊篱,将他们对于时代与社会经济变革的最优秀的思考以最平易的方

式贡献于大众。

最后，要说的是，本文的翻译尽管已经作了很大的努力，但由于原文风格斑驳，加之译者水平所限、时间紧迫，尚不能令人满意。不正之处，恳请方家指正。

译　　者

于北京大学中国经济研究中心